





# الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية  
يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

رئيس مجلس الإدارة

ورئيس التحرير

**دكتور حسين رمزي كاظم**

مدير التحرير

حسن عبد السلام

سكرتير التحرير

عبد المعطى احمد

القاهرة - ٢ شارع الشواربى

جمهورية مصر العربية

ت : ٣٩٢٢١٠٠ - ٣٩٢٢٠٥١

المجلد الرابع والثلاثون

العددان الأول والثانى

يوليو/ أكتوبر ٢٠٠١

الإشراف الفنى

**يحيى زهران**

الإخراج الفنى وتصميم الغلاف

سعيد أبو الذهب

## الاشتراكات

- داخل جمهورية مصر العربية  
اثني عشر جنيهاً شاملة مصروفات البريد لنسخة واحدة أربعة أعداد
- خارج جمهورية مصر العربية  
ثلاثون دولاراً سنوياً عن أربعة أعداد ، وثمانية دولارات عن العدد الواحد شاملة مصروفات البريد

اقرأ في

عدد دى يوليو / أكتوبر ٢٠٠١

صفحة

- ( كلمة العدد ) الإدارة .. ونصر أكتوبر .. بين دعاة  
الحرب والسلام  
د. حسين رمزي كاظم
- إدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات الاجتماعية  
د. أسامة محمد علما  
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية
- الوحدة النقدية الأوروبية ( اليورو ) وأثرها على التدفق  
السياحي إلى مصر  
د. غادة على حمود  
د. منى فاروق حجاج  
كلية السياحة والفنادق - جامعة حلوان

## قواعد

- تقبل إدارة تحرير المجلة نشر البحوث والدراسات والمقالات العلمية بعد فحصها واعتماد نشرها ، إذا توافرت فيها الشروط التالية :
- ان تكون ذات علاقة وثيقة برسالة المجلة العلمية التي صدرت من اجلها
  - تقدم الموضوعات من اصل + صورة منسوخة على الالة الكاتبة ، على ان تكون مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها أو تقديمها لاية تورية أخرى وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارئ
  - تلتزم هذه الموضوعات بالمنهج العلمى فى البحث والإسناد الموضوعى ، وتصاغ فى لغة عربية سليمة
  - تعرض الدراسات والبحوث العلمية المقدمة للنشر على لجنة التحكيم من أساتذة الجامعات والخبراء ، ويقوم الباحثون بسداد قيمة الرسوم المستمقة نظير تكاليف النشر والتحكيم لإدارة المجلة

## الإدارة

مجلة علمية وبحر سنوية

## اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

- ★ الجمعية المصرية لإدارة المالية
- ★ الجمعية المصرية العلمية للإدارة
- ★ جمعية إدارة الأعمال العربية
- ★ أكاديمية إدارة الأعمال الدولية
- ★ جماعة القادة الإداريين
- ★ جماعة خريجي المعهد القومى للإدارة العامة
- ★ الجمعية المصرية للإدارة العامة
- ★ الجمعية المصرية للإدارة الإجتماعية
- ★ الجمعية العلمية العربية للنقل
- ★ الجمعية المصرية للإدارة المحلية
- ★ جماعة العلاقات العامة العربية

يتفق عليها مع إدارة المجلة وفقا للشروط المحددة للإعلان بها ولقائمة أسعار الإعلانات المعتمدة من المجلس الأعلى للصحافة .

تسدد الاشتراكات نقدا ويموجب شيك باسم السيد أمين صنوق مجلة الإدارة ( إتحاد جمعيات التنمية الإدارية ) على الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة ١٩ شارع عدلى .

صفحة

لجنة تحكيم المجلة

- ★ الأستاذ الدكتور / حسن غلاب  
رئيس جامعة عين شمس
- ★ الأستاذ الدكتور / محمد إبراهيم  
رئيس جامعة المنوفية
- ★ الأستاذ الدكتور / بكرى عطية  
عميد كلية التجارة - جامعة الأزهر
- ★ الأستاذ الدكتور / محمد أحمد شوقي  
عميد كلية التجارة - جامعة الزقازيق
- ★ الأستاذ الدكتور / عبد الحميد بهجت  
عميد معهد الكفاية الإنتاجية جامعة الزقازيق
- ★ الأستاذ الدكتور / حسن أبو زيد  
عميد كلية التجارة - جامعة القاهرة
- ★ الأستاذ الدكتور / محمد عبد المجيد  
عميد كلية التجارة - جامعة عين شمس

- تقييم أداء شركات سمسة الأوراق المالية .  
د. منى محمد إبراهيم البطل  
كلية التجارة - جامعة قناة السويس
- التغيير التنظيمى وكيفية احتواء مقاومة فى المنظمات .  
د. عبد الله بن عبد الكريم السالم  
أستاذ الإدارة المساعد - قسم الإدارة العامة  
كلية الاقتصاد والإدارة  
جامعة الملك عبد العزيز بجدة
- معوقات نمو السوق البريطانى فى مصر - دراسة  
ميدانية للمشاكل التى تواجه منظمى الرحلات الشاملة  
البريطانية فى القصد المصرى ومع وكالات السياحة  
المصرية .  
د. وصال محمد أبو علم  
مدرس بكلية السياحة والفنادق  
جامعة حلوان

رقم الإبداع بدار الكتب : ١٩٩٩/١١

النشرة

- تعبر البحوث والدراسات عن رأى كتابها ، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المجلة ، وتقع مسئولية صحة المعلومات والمراجع والبيانات الواردة بها على هؤلاء الكتاب شخصيا .
- كل ما ينشر أو يقبل للنشر فى المجلة ، لا يجوز إعادة نشره بأية طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابى من إدارة المجلة ، مع الإشارة بوضوح إلى المجلة كمرجع تم النقل عنه .
- تنشر الموضوعات فى المجلة فى الموعد الذى تحدده إدارة المجلة وفقا لما تحدده خطة التحرير والتى تتحدد على أساسها أولويات النشر ، وللمجلة الحق فى قبول أو رفض أية موضوعات ترد إليها ، كما أنها لاتفترق برد الموضوعات التى لا يتم نشرها .



# الإدارة ..

## ونصر أكتوبر .. بين دعاة الحرب والسلام

من الدروس المستفادة من نتائج تلك الحرب .  
ولعل من أهم الدروس المستفادة ما يلي :

١ - أشادت الكتابات العديدة لمراكز البحوث العسكرية في جميع أنحاء العالم بالأسلوب العلمي في إدارة العمليات الحربية ، من حيث التخطيط الجيد لها ، والتنظيم المتكامل لكافة أنشطة العمليات والتنسيق والتعاون التكتيكي والتعبوي والاستراتيجي لوقائعها العسكرية ، والإعداد والتدريب المستمر السابق للعمليات ، وتحقيق مبدأ المفاجأة ، والحشد المادي والمعنوي للأفراد ، وفي متابعة العمليات الحربية ، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب بالسرعة المطلوبة .

سوف يظل يوم ٦ أكتوبر من كل عام يوماً خالداً في تاريخ مصر . لأنه يعيد إلى أذهان شعب مصر ذكرى من أعز وأغلى الذكريات .. ذكرى نصر أكتوبر المجيد ، الذي أكد لشعوب العالم أجمع قدرة وكفاءة المقاتل المصري في مواجهة العدوان والدفاع عن أراضيه المغتصبة .

إن هذا اليوم الخالد في تاريخ العسكرية المصرية ، سوف يظل أيضاً معيناً لا ينضب للكتاب والمفكرين والمحللين في كثير من معاهد البحوث العسكرية في جميع دول العالم ، حيث أفرزت حرب أكتوبر العديد من الدروس المستفادة التي تناولتها الكتابات العديدة من كبار المحللين العسكريين في أنحاء العالم ، والتي أبرزت العديد

٧ - جلت عظمة القيادة السياسية بوضوح في التوجه نحو خيار السلام ، مع الإصرار على عودة آخر حبة رمل في تلك البقعة الصغيرة من أرض سيناء بطابا .. حيث أثرت القيادة المصرية أن تحاز طريق السلام ، وتختار أسلوب التفاوض في إدارة تلك الأزمة ، إلى أن صدر حكم محكمة العدل الدولية الذي أكد أن هذه البقعة إنما هي جزء لا يتجزأ من أرض سيناء المصرية ، وبذلك فإن التاريخ يكون قد سجل أن سيناء قد عثرت وعادت إلى الوطن الأم مصر عن طريق الحرب ، وأيضاً عن طريق السلام .

ولعل الأحداث التي تشهدها ساحة العمل العربي في هذه الأيام ، والحرب الشرسة والاعتداءات الإسرائيلية على الشعب الفلسطيني من دعاة الحرب والدمار في إسرائيل ، إنما تذكرنا بنتائج حرب أكتوبر المجيدة ، والدروس المستفادة منها في مجال الحرب والسلام ، والتي أكدت أن طريق الحرب لا يؤدي إلى تحقيق الأمن والاستقرار لكافة شعوب المنطقة .

إن معركة السلام التي يقودها الرئيس مبارك بكل كفاءة واقتدار ، لا تقل ضراوة في إدارتها عن أية معركة حربية ، فهو يسعى دون كلل أو توقف لتنسيق الجهود من أجل تحقيق السلام الشامل والعدل في المنطقة العربية ، إيماناً منه بأن السلام هو الطريق المؤدى إلى تحقيق الأمن والاستقرار لكافة شعوب المنطقة وفي مقدمتها إسرائيل نفسها ، وفي الوقت الذي أجمعت كافة دول العالم على إعاقه حكومة شارون ورفقائه من دعاة الحرب لمسيره السلام وتشكيكها في مصداقية الاتفاقات الدولية التي تم توقيعها من كافة الأطراف .

ولقد تأكد لدى جميع دول العالم أن مصر السلام .. بقيادة الرئيس مبارك .. إنما تعمل من أجل تحقيق السلام العادل والدائم في المنطقة

٢ - ثبت أن المقاتل المصري كان هو العنصر الحاسم وراء هذا الانتصار ، وأن العبرة بالرجال وليست بالسلاح ، حيث جلت قدرة وكفاءة المقاتل في مواجهة واقتحام حصون العدو ، وبعبوره خط بارليف ، واسترداده لأرضه المحتلة ، والذود عنها ببروحه ودمائه .

٣ - أثبتت نتائج الحرب أنه كان وراء النصر قيادات عسكرية قادرة ومؤمنة ، أدارت المعركة بأداء رائع وبروح الفريق ، وكان على رأس تلك القيادات قيادة متميزة ومخلصة للرئيس محمد حسنى مبارك قائد قواتنا الجوية في ذلك اليوم ، وصاحب اليد الطولى في الضربة الجوية المفاجئة التي شملت جميع مواقع العدو ، وكانت هي مفتاح النصر العظيم .

٤ - أعادت حرب أكتوبر لشعب مصر ثقته بقواته المسلحة ، وهدمت نظرية الأمن الإسرائيلي ، ودمرت الجيش الإسرائيلي الذي قيل عنه أنه لا يقهر ، ومحت هذه الأسطورة الخيالية التي أراد دعاة الحرب في إسرائيل نشرها وترويجها .

٥ - أدرك شعب مصر أن ما حدث لقواته المسلحة في عام ١٩٦٧ ، لم يكن سوى عثرة اعترضت طريق قواته المسلحة ، واستغلتها إسرائيل ، وبنيت عليها ادعاءات وافتراءات كاذبة لأساس لها من الصحة .

٦ - أثبتت حرب أكتوبر أنها بقدر ما كانت انتصاراً عسكرياً رائعاً للمدرسة العسكرية المصرية .. إلا أنها كانت أيضاً حرباً من أجل السلام .. السلام العادل والشامل .. الذى يضمن لجميع شعوب المنطقة العربية أمنها وحقوقها المشروعة .

لتحقيق النمو والرخاء لشعب مصر .

وإذا كانت حرب أكتوبر قد أثبتت بكل المعايير حتمية التضامن والتعاون بين الدول العربية ، من أجل وحدة الصف العربي ، في مواجهة أى عدوان يواجه الأمة العربية .. فإن اعتداءات إسرائيل على الشعب الفلسطيني التى تقوم بها فى الوقت الحالى ، تتطلب موقفاً عربياً موحداً ، يكون أكثر قوة وتماسكاً فى مواجهة هذا الصف الإسرائيلي .

وإذا كانت مسيرة السلام خلال هذه الأيام تتعثر خطواتها ، رغم الجهود المضنية التى يبذلها الرئيس مبارك لاحتواء الموقف ، فإن السلام العادل من أجل الحق سوف ينتصر فى النهاية مهما صادفه من عقبات ، لأن السلام هو حياة الشعوب ، وأن أبناء الشعب الفلسطينى هم أصحاب حقوق مشروعة مسلحة بالعدل والإيمان والإرادة القوية .

وأخيراً فإن مصر - بقيادة الرئيس مبارك - تبذل قصارى جهدها للعمل على تحقيق وحدة الصف العربى ، لمواجهة كافة التحديات ، إلا أن ذلك لا يخفى الحقيقة التى نأمل أن تقتنع بها إسرائيل ، وهى أن مصر تريد السلام .. السلام من أجل الحق والعدل والرخاء .. السلام الذى يستند إلى القوة ، ذلك لأن القوة هى الضمان الحقيقى لحماية السلام ودعمه .. لذلك فإن قواتنا المسلحة سوف تبقى قوية وقادرة ومتطورة ، ومحافظة على استعدادها وكفاءتها القتالية العالية ، من أجل حماية أرض الوطن والدفاع عن أراضيه ، ومواجهة أى تهديدات خارجية محتملة فى المنطقة .

والله الموفق .

د. حسين رمزى كاظم

العربية كلها .. إيماناً من الرئيس ، ومن خلفه شعب مصر ، أن حياة مطمئنة يجب أن تسود لتحقيق لشعوب المنطقة السلام العادل الذى يكفل الحقوق المشروعة ، ويوفر لدول المنطقة الأمن والاستقرار والطمأنينة والسلام .

ولقد سعت مصر - وما زالت تسعى - من أجل الدفاع عن الحق .. الحق العربى فى انسحاب إسرائيل الكامل من كافة الأراضى العربية المحتلة بعد عام ١٩٦٧ ، والحق الشرعى لشعب فلسطين فى إقامة دولته .. إذ أن جوهر القضية هى تلك الحقوق التى يجب أن تمنح لأصحابها كاملة غير منقوصة .

ولقد سعت مصر - وما زالت تسعى - من أجل تحقيق العدالة .. العدالة فى أن تعيش جميع شعوب المنطقة فى سلام دائم .. قائم على العدل والمساواة .. وليس على مطامع التوسع ، واغتصاب الأراضى ، وبناء العديد من المستوطنات .. وهنا فإنه يجب على إسرائيل أن تدرك جسيماً أن استراتيجيتها فى المنطقة يجب أن تتغير ، وأنه يجب أن تتفهم سيكلوجية الشعوب العربية ومدى تمسكها بترابها المقدس ، ومقدساتها الدينية ، والدود عنها بكل شأل ونفيس ، مهما طال الوقت ، ومهما كانت التضحيات .

ولقد سعت مصر - وما زالت تسعى - من أجل تحقيق الرخاء لشعب مصر .. مصر التى وضحت بالكثير ، واستنزفت مواردها وطاقاتها الإنتاجية خلال الحروب الماضية ، لكى تحمى الأمة العربية ضد أى اعتداء .. وبالرغم من هذه التضحيات ، فإن شعب مصر بمشابرته ونضاله ، وبفضل القيادة المخلصه للرئيس مبارك ، واجه بكل حكمة وعزم كافة المشكلات الاقتصادية والاجتماعية ، وخاض خلال السنوات الطويلة الماضية معارك كثيرة



# إدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات العامة

“دراسة تطبيقية”

إعداد  
الدكتور أسامة محمد علما

## أهمية البحث :

وصف الكسيس العلاقة المدهشة بين المواطن الأمريكى ومجتمعه بالملاحظتين التاليتين :

يهتم الأمريكى بشئونه الخاصة كما لو كان يعيش بمفرده فى هذا العالم ، ثم فى اللحظة التالية يراه مضحيا فى سبيل المصلحة الجماعية كما لو كان قد نسى كل شيء عن شئونه الخاصة .

“ أنه يمكن تقييم حالة المجتمع الديمقراطى من خلال عدد وجودة المهام التى يقوم بها المواطن بصفتة الشخصية ” وقد استنتج الكسيس فى هذا أن نجاح التجربة الأمريكية يرجع الى النوعية الفريدة لمشاركة المواطن فى شئون الحكم . وقد حدد توماس جيفرسون من خلال مفهومه عن صاحب المصلحة الآلية الرئيسية لتطبيق

مشاركة المواطنين فى شئون الحكم على النحو التالى :

“ يجعل كل مواطن عضوا نشطا فى الحكومة ومكاتبها القريبة والأكثر أهمية بالنسبة له ، فإن ذلك سوف يربطه بالقوى المشاعر نحو استقلالية بلاده ودستورها الجمهورى ”

وبرغم اعتماد الحكومة الواضح على تأييد المواطن ومشاركته ، فإن هناك علاقة عكسية متفاقمة ، قد نشأت بينهما متفاقمة ، ويعكس التدهور السريع فى معدلات مشاركة الناخبين فى الحياة السياسية لا مبالاة المواطنين المطلقة واشمئزازهم من السياسيين .

كما أن انتشار بعض الكلمات المختصرة المكونة من أوائل حروف جمل مثل (NOTA) انتخبوا ولا واحد من المذكورين NIMBY ، ليس فى حديقة منزلى الخلفية

فغالبا ما يعتبر المسؤولون الرسميون المشاركة الشعبية باهظة التكلفة فيما يخص الموارد ووقت العاملين . كما أنهم يشعرون أن المواطنين يطلبون مطالباً غير منطقية ، وينظرون للأمور نظرة مفرطة في التبسيط ولا يتسمون بعمق النظرة ، ويحتاجون وقتاً ابتدائياً طويلاً للغاية ، وكثيراً ما توجههم فكرة ضرورة تساوى المدفوع والناجح ، ويتوقعون الكثير ويطالبون بالكثير ، كما أنهم غير متوافقين ، ولا يمثلون أصحاب المصلحة ويشاركون بغير نظام ، مفرطى الإهتمام بمصالحهم ، غير راضين في الوصول الى حلول وسط ، كما ينقصهم الوعى بالنواتج القانونية ، ولا يتقيدون بالموضوعات المطروحة ، ولا يربون أن يكونوا موضع حساب .

وعلى الجانب الآخر يشعر المواطنون أن الهيئات العامة غير مرنة ، ولا مكرثة ، وغير مستجيبة ، وشديدة التقيد بالنواتج القانونية ، وشديدة الإغراق في السياسة ، والناورات ويسهل جرها الى المفاوضات والرضاء بالطول الوسط .

كما يشعر المواطنون أن الجهات الحكومية ضعيفة المساهمة جدا في مجالات الوقت والمال ورفع آمال الجماهير .

وبالإضافة الى تلك النظرة السلبية المتبادلة ما بين المنظمات والمواطنين فإن هناك عموميتين تخصا الحكومات المحلية يبدوا أنهما مستمرتان دون فتورهما :

اتخاذ موقف " لا تتصل بنا فنحن سوف نتصل بك " حيال المواطن ، وغياب الآلية الفعالة لحشد أهالى وموارد المجتمعات المحلية .

BANAN بناء لا شيء فى لا مكان ، قرب لا شيء " فهو إشارة إضافية لما أصاب الجماهير من لا مبالاة ولبعد الحكومة عن المواطنين ، وبالنسبة لمشاركة المواطنين فى الشئون الأخرى ، غير الإنتخاب فإنها تقل بكثير عن عشرة من واحد بالمائة .

ولا يعلم الأمريكيون إلا القليل عن التفاصيل الدقيقة الخاصة بالعمليات الحكومية ، فعلى سبيل المثال فإن ٧٧ بالمائة من المواطنين الذين تضمنهم بحث شمل ثلاثة مدن كانوا يعلمون أن من مهام مجالس مدينتهم الإلتزام بالميزانيات التقديرية إلا أن ٧ بالمائة منهم فقط هم الذين تمكنوا من تحديد ولو رقم تقريبي لموازنة البلدية أو مديونية السندات ، أو نسبة المتبقى من حصيلة ضرائب الملكية وضرائب البيعات وما شابه . وقد عجز حوالى ٤٠ بالمائة ممن شملتهم الدراسة عن استنتاج أو تحديد تبعات الفشل فى البدء فى إتباع سياسات كفيلة بمنع البيئة من التدهور .

### مشكلة البحث :

وهنا يثور التساؤل عما هو سبب هذا النقص الواضح فى معلومات ودعم ، ومشاركة الجمهور ؟ وما المطلوب عمله إعادة بناء علاقات بناءة بين المحكومين والحكام ؟ أول خطوة هى فحص عوائق المشاركة الجماهيرية التى تم التعرف عليها ، حتى يتم تناولها فى البرامج المستقبلية الخاصة بالمشاركة الجماهيرية . فرغم أن بعض المسؤولين الرسميين ، وبعض الجماهير يؤيدون ويدعمون برامج المشاركة الجماهيرية ، إلا أن تقديرهم لتلك البرامج والمشاركين فيها غالبا ما يتسم بالسلبية .

## سؤال البحث :

وفي ضوء إنعدام الثقة المتبادل وقلة الثقة في البيروقراطية سواء المنتخبة أو المعينة سؤال يدور في بحثنا هذا حول " كيف يمكن للحكومة تحريك برامج لتشجيع مشاركة الجماهير الفعالة ؟ "

## محتويات البحث :

يشمل البحث أربعة مباحث :

يتناول المبحث الأول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبرها في تحسين مستوى الإتصال والتعاون .

ويتناول المبحث الثاني شرح وتوضيح مدى نجاح البلديات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

أما المبحث الثالث فيتناول دراسة حالة " إدارة الجودة الشاملة وإستخدام المياه في مدينة أورييم بولاية بواتة .

أما المبحث الرابع والأخير فيتناول نتائج هذا البحث .

### المبحث الأول

إدارة الجودة الشاملة تحسن مستوى الإتصال والتعاون

يزعم أوجين ما كجيرجور أن " للمسؤولين الرسميين الدائمين وضع استراتيجي ، يسمح لهم إما بتشجيع أو إحباط المشاركة الجماهيرية الضرورية لإدارة الشؤون الحكومية بصورة فعالة " .

وتقترح دراسة حديثة أجريت على ٢٠٠ من العمدة والمديرين ، أن أهم وأكثر رسالة منفردة ، يجب إيصالها

الى المواطنين هي " أن المدينة تنتمي اليكم أنتم يا أصحاب المصلحة ، ولابد أن تتحملوا مسؤولية تحديد مستقبلها من خلال المشاركة " ويستنتج السيد/ ريتشارد ج . لوكد عمدة أوجنسبرج بولاية نيويورك : أن صلاح المجتمع المحلي يتساوى مع نظرة أفراده الى أنفسهم فلا بد أن تكون مشاعر المواطنين ايجابية تجاه مدينتهم حتى يرجوا لروح النجاح والرفاهية فيها .

وإذا كان لكل وجهات النظر الخاصة بالمشاركة الشعبية أن تتحسن فلا بد من ذكر وجهة النظر واسعة الإنتشار عن الحكومة أنها غير مثيرة للإهتمام وجذابة " وأن تدفع في عروق المواطن الإحساس بالإتئام وتزوده بإحساس يكاد يرقى الى درجة العقيدة بأهمية الهدف المحدد في إطار نظام الحكم الديمقراطي . وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من الإتجاهات الإدارية الحديثة التي يمكنها أن ترفع من مستوى مشاركة المواطنين في عملية الإدارة الحكومية ، حيث ترفع من جودة الخدمة من خلال عملية التزام تشمل التنظيم بأكمله ، حيث تفوض السلطة للأفراد ليتمرنوا علي فهم متطلبات الخدمات التي تؤديها المنظمة ، وكيف يتجاوبون معها بصورة ملائمة مع أخذ صالح المواطن ( العميل ) وصالح البيئة دائما في الاعتبار .

وتحظى إدارة الجودة الشاملة باهتمام مستمر في القطاع العام ، ولهذا ما يبرره حيث أن إدارة الجودة الشاملة توفر احتمالات كبيرة للتأثير الإيجابي في مستخدمي الخدمات الحكومية .

ومبرر إنفاق الوقت والجهد في إدارة الجودة الشاملة ،

### المستهلك .

ويتم تحديد توقعات العملاء في إدارة الجودة الشاملة من خلال المقابلات الرسمية وغير الرسمية ومناقشة مستخدمي الخدمة ( يفترض المديرون في كثير من الحكومات المحلية أنهم يعرفون ما الذي يحتاجه المواطن لكنهم يسألونه أبدا عن احتياجاته الفعلية ) تعتبر مشاركة العاملين من المبادئ الأساسية الأخرى لإدارة الجودة الشاملة وهو مبدأ يسرى على التدريب والتوجيه الإداري ويعمل على ضمان أن المسؤولين عن القيام بعملية ما مؤهلين أفضل لتأهيل لتحسين هذه العملية ، ويعتبر تفويض السلطة للعاملين بحيث يتمكنوا من اتخاذ القرارات اليومية جانباً مهماً من جوانب إدارة الجودة الشاملة ، والتدريب على مهارات الوظيفة الأساسية ، وعلى طرق التطوير والتحسين وبعد أن يتم توفير كل ما سبق يتم التفويض من خلال منحهم السلطة وتمثيلهم بالمسئولية .

ومع تفلغل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منظمة ما يركز الأفراد ( المدربين على الأساليب الفنية للتطوير والتحسين ) على العمليات والنظم المؤثرة أكثر من غيرها في جودة تحقق أهداف التطوير الأساسية .

ويعتبر التطوير المستمر والإيمان بأنه دائماً ما توجد إمكانية الوصول إلى وضع أفضل ، من العلامات الأساسية المميزة لإدارة الجودة الشاملة .

وبناء عليه فعندما تصل إحدى العمليات إلى وضع ثبات وتصبح تحت السيطرة يظل ، من واجب كل العاملين محاولة الوصول لطرق أفضل لضبط هذه العملية ، بحيث

هي أنها مفتاح رفع جودة وكفاءة الخدمات العامة التي تقدم للجمهور ففي إدارة الجودة الشاملة ، تعتبر الجودة هي قياس القيمة سواء بالنسبة للهيئة التي توفر الخدمة أو لتلقي الخدمة ، وهذا ينطبق على مواصفات الخدمة والإنتاجية والكفاءة والإستخدام الحكيم للموارد .

ولا يوجد شيء غامض يتعلق بالآليات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة فولاً : تعتبر إدارة الجودة الشاملة أن كل شيء هو عملية ، أما عملية علاجية أو عملية إدارية ، وهي صيغة أخرى لقول " أن العديد من الناس يجب أن يعملوا سوياً بكفاءة لإنجاز أغلب المهام ،

ثانياً : تعلم إدارة الجودة الشاملة الناس أن ينظروا إلى ما هو أوسع من دورهم الوظيفي الضيق ومهام هذا الدور ، بحيث تشمل نظريتهم العمليات الأوسع التي يشكل كل منهم جزءاً منها .

ثالثاً : تمكن الجودة الشاملة الناس أن يتعاونوا في تحليل وتحسين العمليات الخاصة بعملهم ، وبهذا فإنه تبعاً لنظرية إدارة الجودة الشاملة فإن كل جزء في المنظمة يمكن أن يتقدم ويتحسن بصورة مستمرة .

وتختلف مبادئ إدارة الجودة الشاملة عن مبادئ أساليب الإدارة الأخرى الأكثر تقليدية والمعروفة لأغلب المنظمات الخاصة ومنظمات القطاع العام ( جدول ١ ) .

وتختلف مبادئ إدارة الجودة الشاملة عن مبادئ أساليب الإدارة الأخرى الأكثر تقليدية والمعروفة لأغلب المنظمات الخاصة ومنظمات القطاع العام .

ومن أهم مبادئ الجودة الشاملة : التركيز على

## جدول (١)

### المقارنة بين مبادئ الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
يتم تحديد أو تعريف احتياجات مستخدمي السلع والخدمات بناءً على الاختصاصات.	التركيز على المستهلك، حيث يحدد مستخدمي السلع والخدمات ما الذي يريدونه.
يتم احتمال حدوث الأخطاء ووجودها الهالك إذا لم يتجاوز الأمر المعايير المحددة.	لا يتم احتمال الأخطاء ولا وجود هالك ولا أي عمل لا يضيف قيمة إلى المنتجات والخدمات.
يتم فحص المنتجات والخدمات لاكتشاف المشاكل ثم إصلاحها.	تعتمد على منع حدوث المشاكل.
يتم الاعتماد على الحدس في اتخاذ العديد من القرارات.	تعتمد القرارات على الحقائق وذلك باستخدام بيانات واقعية وإجراءات عملية.
تخطيط قصير الأجل مرتبط بدورة الموازنة (الميزانية التقديرية)	تخطيط طويل الأجل مبني على أساس تحسين طريقة أداء المنظمة لمهمتها.
يتم تصميم السلعة أو الخدمة بطريقة متتابعة في أقسام منفصلة عن بعضها	التصميم المتزامن لدورة حياة السلعة أو الخدمة بأكملها بواسطة فرق مكونة من القائمين بالعديد من المهام.
يقوم بالرقابة والتطوير مديرون وأخصائيين أفراد	العمل بأسلوب الفريق بين المدربين والأخصائيين والموظفين والموردين والعملاء والهيئات المشاركة.
تركيز التطويرات على التقدم المفاجئ في التقنية الذي يحدث مرة واحدة مثل الخاسب الآلي والممكنة.	التحسين المستمر لكل جزئية تتعلق بكيفية أداء العمل.
هيكل رأسي ومركزية قائمة على الرقابة	هيكل أفقي يعتمد على اللامركزية ويقوم على أساس تعظيم الفائدة المضافة للسلع والخدمات.
منح عقود قصيرة الأجل بناءً على السعر	قيام مشاركة والتزام طويل الأجل ما بين البائع والمشتري قائم على الجودة والتحسين المستمر.

وقد نجحت أوستن في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في القطاع العام من خلال عملية تطلق عليها " بناء معايير أوستن لخدمة المستهلك " (١٠) .

ويعتبر التطبيق أصعب مرحلة في عملية إدارة الجودة الشاملة . وقد أنشأت أوستن هيكلًا تنظيميًا لتسهيل وإدارة التحول إلى هذا النوع من الإدارة .

ووضعت خطوط إرشادية (Guidelines) لجوانب السلوك الإداري الرئيسية ، وللإتصالات والتدريب ، والمكافآت ، والتقدير وذلك لتسهيل تطبيق عمليات إدارة الجودة الشاملة . فيجب إحداث تعديل في الثقافة التنظيمية حيث يتم تحويل محور التركيز إلى تقديم مواصفات ذات جودة للمواطن . ويجب على الإدارة إدراك أنه عليها أن تشرك العاملين معها في المسؤولية .

ولإحداث هذا التغير في الثقافة التنظيمية ، وتحسين الخدمة لابد من سير الإتصالات ( بين الإدارة والعاملين ) في الإتجاهين . ولابد من توفير التدريب الخاص بإستعمال الأدوات وأداء العمليات حتى يتمكن العاملين من التحسين المستمر لجودة الخدمات التي يقدمونها .

كما لابد أن يظهر من خلال التقدير والمكافآت أن الإدارة ملتزمة تماما بمبدأ الجودة الشاملة وأنها توجه جهود العاملين نحو غرض تقديم خدمات ذات جودة عالية للعلاء (١٠) .

وقد استخدمت مقاطعة " ماريكوبا " بولاية " أريزونا " مساعدة استشاري خارجي لتطبيق الأساليب الفنية لإدارة الجودة الشاملة . وقد نجحت هذه العملية حتى الآن في

تلائم احتياجات العملاء وتوقعاتهم بدرجة أكبر ، وتشير مقولة : " أن إدارة الجودة الشاملة هي رحلة أكثر منها هدفا " إلى أن القيمة المحورية في إدارة الجودة الشاملة هي التحسين المستمر (٩) .

تقود متطلبات العملاء كل أعمال المنظمة التي تدار بمفهوم الجودة الشاملة ، ولهذا السبب تركز إدارة الجودة الشاملة على تجهيز العاملين ليتمكنوا من تحديد وفهم عملاتهم بصورة أفضل وتحديد ماهي احتياجاتهم وقد قدر أن تكلفة الجودة المنخفضة : بمعنى الثمن المدفوع مقابل إعادة العمل ، والهالك ، وعدم رضا العملاء وغيرها من تبعات قصور الجودة - قد ترتفع حتى ٣٠ بالمائة من حجم المبيعات الكلية في المنظمات الخدمية .

وهذا يوضح مدى ضخامة قدرات خفض التكاليف الكامنة في إدارة الجودة الشاملة (٩) .

### المبحث الثاني

#### نجاح البلديات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ما زالت الجودة الشاملة مفهوما جديدا فيما يتعلق بالقطاع العام ، ورغم هذا فإن بعض الحكومات المحلية قد طبقته ونجحت في خفض التكاليف ورفع الكفاءة . وتحتوي القائمة الموجودة بصفحة ٤ على مصادر معلومات عن كيفية تطبيق وإدارة الجودة الشاملة في القطاع العام . وقد قررت مدينة أوستن أن تضع " العميل في المقدمة " من خلال التطبيق الشامل لإدارة الجودة الشاملة على مستوى المدينة بأكملها .

والجواب ببساطة : أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر نموذجا جيدا بالنسبة لجميع المنظمات الحكومية تقريبا ، وهي تتطلب عملية تغيير تنظيمي معقدة تمس كل جزء في المنظمة ، كما أنها تتطلب قيادة ذات رؤية ، وتنمية المهارات عبر المنظمة بأكملها ، وقبل كل شيء تتطلب التزاما مستمرا بها <sup>(١)</sup> .

ويوضح الجدول رقم (٢) العوامل الجوهرية اللازمة في إدارة الجودة الشاملة .

### المبحث الثالث

#### دراسة حالة : إدارة الجودة الشاملة واستخدامها المياه بمدينة أوزيم بولاية يوتا

في ربيع عام ١٩٨٨ ، صرح عدد من مديري قطاعات المياه بأن مدينة أوزيم بولاية يوتا قد استنفدت جميع حقوقها المصرح بها من المياه السطحية ، وأنه يجب عليها إتباع إجراءات فورية لترشيد المياه

على جميع المستهلكين الذين يستخدمون كميات كبيرة من المياه مثل المدارس ، والمصانع ، والحدائق والكنائس وملاعب الجولف .

وقد طلب من جميع السكان خفض استهلاكهم من المياه بنسبة ٢٠٪ ، وأن يخفضوا الري الخارجي الى أقصى حد ممكن ، وأنه إذا لم يتم الإلتزام بإجراءات الترشيح السابقة فإن احتياجات المياه بالسكان البالغين ٧٠٠٠ من السكان لا يمكن الوفاء بها .

وكتيجة لإجراءات الحد من الإستهلاك اصفرت

تركيز طاقات المقاطعة ، من خلال استخدام مجموعات هدفها الحصول على معلومات من المواطنين .

وقد تم الإتفاق على فلسفة لرسالة المقاطعة ، ورسم الخطة الإستراتيجية واختيار الأهداف الممكن قياسها كميا . وقد وصف المواطنون وفريق إدارة الجودة الشاملة اسلوب الإدارة السابق بأنه كان إدارة عن طريق الحدس وإدارة عن طريق الإستثناء ، والتقييم غير الذي يعتمد على القليل جدا من القياس ، أو غير المصحوب بقياس على الإطلاق ، وبه أنشطة غير متلائمة بالضرورة مع رسالة المقاطعة أو أغراضها أو أهدافها ، وبعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغير أسلوب الإدارة فأصبح محوره توجيه جميع الأنشطة لتحقيق غرض المقاطعة وأهدافها . وتم تبسيط إجراءات العمل من خلال تنظيم مستويات العاملين على أساس حجم العمل وأصبح العاملون مسئولين عن التحسين المستمر في الجودة ، كما أصبح قياس الأهداف الخاصة بالأداء يتم بواسطة نظام تقارير يستخدم المؤشرات الأساسية لقياس المخلفات ( المواد والعاملين مثلا ) والمخرجات ( زيادة سرعة تسليم خدمات المقاطعة مثلا ) والنتائج : ( انخفاض التكاليف في إدارات المقاطعة ، تقليل عدد موظفيها ، عدم الحاجة لزيادة الضرائب مثلا ) .

وهنا يثور التساؤل الآتي :

” إذا كانت المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة بهذه المعقولة وكان تطبيقها ملحا وفوائدها بهذا الوضوح ، فلم لم تصبح هي القاعدة في توفير جميع الخدمات الحكومية ؟

جدول رقم (٢) العوامل الجوهرية المطلوبة لنجاح إدارة الجودة الشاملة :

تعريفه	العامل
جودة الخدمات تحدد قيمة المنظمة . تحديد هذه الجودة يعتمد أولاً وأخيراً على استجابة العميل . هذه عملية مستمرة وطويلة تؤدي إلى تحسين الأرباح ( الميزانيات التقديرية ) ، وبقاء المنظمة ، وثالثها ، وتحملها للمسئوليات الاجتماعية .	رضاء العملاء
يتخلى القادة عن الرقابة مع إعادة هيكلة المنظمة ومع تفويض المزيد من السلطة للعاملين ومع نمو الكفاءات الأساسية ويتحول دور المدير إلى ميسر للتغيير والتنمية .	قابلية خاصة القيادة للتفويض
تمثل الرؤية قيم المنظمة - وهو ما يعتبره أعضاء المنظمة مهما لتنمية خبرتهم المشتركة ، ومهما لما ينتجونه . ولابد من نشوء وتنمية هذه الرؤية أرادياً ( دون إجبار ) داخل المنظمة .	الرؤية المشتركة <sup>٢</sup>
يوجد العمل في المنظمات المسطحة ( Horizontal Organization ) حين يدرك كل عضو من أعضائها أن أمامه الفرصة لتقديم مساهمة مهمة . ومع زيادة اتخاذ القرارات بواسطة الجماعات . وكذلك يتم التخلص من المحددات التقليدية للمراتب ( مثل الأقدمية أو المركز الوظيفي أو الاستحواذ على اختصاصات الآخرين ) . الخبرة الجوهرية تتيح الخبرة الجيدة من معرفة وكفاءة الفرد والفرق والمنظمة . ولا توجد أدوات ذات أولوية عن غيرها ، لحسن إدارة الموارد يعتمد على الخبرة بالمنتج والعمل والبيئة .	غلافة المشاركة
الولورات غير المباشرة الناتجة عن خلق بيئة تنظيمية تشجع على العطاء أكثر مما تقيد الطاقات في هيكل ، وتؤكد على أهمية التعلم المستمر بفرض التكيف ، وثبت الاعتقاد بأن الأفراد والقيهم هي مزايا تنافسية أساسية في المنظمة وهذه المنظمة . تكون مستعدة لقبول المخاطر في سبيل حماية وتنمية الاحساس بأهمية التعاون والتكامل داخل المنظمة .	الثقافة التنظيمية



أنماط تكثف المياه منذ عام ١٩٨٦ ، ونظرا لحدثة عهد بمشاكل نقص المياه كان على مدير إدارة المياه أن يتعلم الكثير عن نظام إمدادات المياه والتفاصيل الخاصة بحقوق المياه . وقور ما أصبحت هذه المعلومات معروفة لديه أصبحت الإدارة في وضع أكثر قدرة لإدخال التغييرات المطلوبة في التشغيل .

وشرعت الإدارة في جمع جميع المعلومات عن حقوق المياه الخاصة بأوريم ، لتحديد كيف يمكن استغلال هذه الحقوق . وقد استغرقت المقابلات مع مسئولى المياه ودراسة وثائق المحاكم أياها عديدة ونظم مرفق المياه هذه المعلومات في تقرير أطلق عليه " إمدادات مياه أوريم " .

وكانت الخطوة التالية هي استغلال هذه المعلومات ، التي تم جمعها خلال هذا التمرين الإدارى العلمى ، لحل المشاكل التي عانت منها المدينة أثناء ١٩٨٨ .

تم تنظيم " فريق النمر " لإيجاد الحلول ومنع حدوث عجز في المياه مستقبلا . ولقب الفريق النمر هو مصطلح يستخدمه أهالى أوريم لوصف مجموعة من الناس يعملون معا على المشكلة لحلها أو في برنامج لتحسينه . وهناك منظمات تطلق على مثل هذه الفرق " فرق تحسين الجودة " .

وقد يكون فريق النمر هذا من : مدير إدارة موارد المياه وثلاث من أعضاء الإدارة هم :

مشرف المياه ، وإخصائى المياه وفنى إمدادات المياه .

وكل منهم ينظم ويراقب المياه أثناء مسيرها عبر نظام التوزيع . وقد تم أيضا ضم أحد العملاء ( المستهلكين )

الخضرة بالصدائق واشتكى مديرى ملاعب الجولف من أنهم سوف يفقدون اجزاء من مروجهم ومساحاتهم الخضراء ، وبدأت مروج المدارس تموت ، وأخذ المستهلكين يطالبون بالمزيد من المياه . وقد استطاعت المدينة تحمل فترتى ربيع وصيف عام ١٩٨٨ بشرائها المياه من مصادر أخرى . ولكن رغم هذا فإن الأزمة كانت تضيق يوما بعد يوما حيث إنتشر السخط العام على إدارة المياه في المدينة .

### تحديد الإحتياجات من المعلومات :

بعد المرور بهذه التجربة قام مدير إدارة موارد المياه بجمع العاملين بمرفق مياه المدينة لمناقشة الوضع ومحاولة الإجابة عن بعض الأمثلة مثل :

\* ماهى بالضبط حقوق المياه القانونية التي تضمنه لمدينة لأوريم استخدام مصادر المياه المتاحة ؟

\* كيف تخصص وتوزع المتاح من المياه ؟ ماهو حجم المياه الذى فى حوزتنا ؟ .. وكيف يمكن إرضاء احتياجات العملاء ؟

\* وقد ظهر جليا أثناء الإجتماع أن المعلومات لم يسبق لها المرور بأزمة مياه وعليه فإنها لم تحتاج أبداً لجمع المعلومات اللازمة للإجابة على الأسئلة الأساسية .

\* وبات واضحا أن أسلوب إدارة مرفق المياه بأوريم يجب أن يتغير حتى يمكنها إرضاء احتياجات العملاء .

\* وقد نتج عجز المياه ١٩٨٨ من إنخفاض مساحات الجليد العائم الى مستوى أقل من المتوسط ومن التغير فى

تطوير خطة إدارة مياه أوريوم .

ويعد تكوين فريق النمر حددت الأهداف التنظيمية  
وهي :

أن يتم توضيح حقوق المياه الخاصة بالمدينة لكل عضو  
في الفريق وأن يتم رسم خطة لإدارة المياه ينتج عنها  
إمدادات مياه تتسم بالجودة ، وأن يتم إشباع حاجات  
العملاء والحصول على رضائهم . وكان هناك هدف  
إضافي يعنى مشاركة المجتمع المحلى وهو تشجيع توعية  
المستهلكين .

### رسم وتطوير الخطة الإستراتيجية :

اجتمع فريق النمر كثيرا لمراجعة المعلومات الخاصة  
بإمدادات المياه ، كما اشترى حاسبا آليا لتخزين البيانات  
والمساعدة فى تحديد الاتجاهات التاريخية . ومع إكتساب  
أعضاء الفريق للمزيد من المعرفة قاموا بشراء معدات  
وحاسب آلية إضافية لزيادة قدرتهم على تتبع البيانات .

وقد نتج عن هذا - بعد حوالى عام من العمل - خطة  
استراتيجية لتزويد أوريوم بالمياه . وقد حددت الخطة  
إمدادات المياه على أساس دورات كل منها تستغرق ١٥  
يوما طوال العام . وهكذا أصبح أعضاء الفريق يعرفون  
من أين ستأتى المياه فى كل يوم من أيام العام ، وما هو  
المقدار المتبقى وتشمل مصادر المياه الخاصة بالمدينة الآبار  
والعين ومياه المشتراه من هيئات أخرى .

ومن الفوائد المهمة التى جناها مدير إدارة المياه  
الإهتمام الذى أبداه أعضاء الفريق أثناء مشاركتهم فى  
المشروع .

الى الفريق النمر كنتيجة لإستقصاء عام أجرى في ربيع  
عام ١٩٨٧ ، أرسل عشوائيا الى ١٤٠٠ عميل وتم تلقى  
ردود من ٣١ بالمائة منهم . وتشير نتائج الإستقصاء الى  
أن ٤١ بالمائة من العملاء يشعرون أن إمدادات المياه  
وضغطها متوسطين ، بينما يشعر ٣١ بالمائة منهم أن  
الإمدادات والضغط أقل من المتوسط .

وقد كانت نتائج الإستقصاء متوافقة مع المجالات التى  
حددها إدارة موارد المياه كمجالات تحتاج الى  
التحسين ، وإضافة الى هذا فقد تعلمت الإدارة درسا  
مهما من الإستقصاء وهى ضرورة اشتراك العميل  
مباشرة ، كمحضر فى الفريق بدلا من الإكتفاء بنتائج  
الإستقصاءات التى أجريت عليه ، أو تمثيله بواسطة  
مجموعات أخرى .

وكلف مرفق مياه أوريوم عن شركة للإعلانات ، لتقوم  
بعمل دراسة عن اهتمامات المواطنين على مستوى المدينة  
بأكملها . وقد صممت تلك الشركة قائمة استقصاء ،  
وأرفقتها مع فواتير الإستهلاك الشهرية .

وكان معدل الردود المكتفاه ٢٠ بالمائة . وكانت معظم  
الأسئلة عن الخدمات التى توفرها المدينة وما هو رأى  
السكان فى جودة تلك الخدمات .

وهناك سؤالان على الأخص حثا المواطنين على الأداء  
بإجابات تظهر اهتماما هما :

- هل تعرف من أين تأتى المياه التى تشتريها ؟

- وكيف يمكن توزيع المياه بحيث يزداد ضغطها ؟

وجاءت إجابات هذين السؤالين مفيدة للمستقلين فى

أن الجفاف قد استمر منذ ١٩٨٦ .

#### النموذج يحسن من درجة تعلم المواطن :

جنت الإدارة ثمارا جيدة من مجهودات لإشراك السكان في برنامج موجه لتعليمهم . فقد كانت المدينة راغبة في توفير المعلومات للسكان ولساعدتهم على فهم نظام إمدادات مياه أوريم وأن تحسن النتائج الخاصة باستقصاء ١٩٨٧ ( وفيما يخص نسبة الرد والمعلومات ) وفي تشجيع الإستخدام الحكيم للمياه .

وقام أحد سكان أوريم ببناء نموذج لمختلف مصادر المياه حتى يمكن استخدامه كأداة تعليمية . وهذا النموذج ( التي تبلغ أبعاده ٨ × ١٢ قدم ) .

نموذج نقال وهو يظهر الجبال والأنهار والعيون والآبار وغيرها من المعالم المعروفة جيدا في أوريم . ويضم النموذج مضخة مياه صغيرة ، بينما تمثل خطوط المياه الرئيسية فيه أنابيب بلاستيكية شفافة بحيث تظهر المياه وهي تمر خلال النظام .

وقد ساهم موظفو التعليم الخاص بالمياه في ولاية يوتا في هذا المشروع بكتيبات ومطويات لتوزع على المواطنين ، كما قاموا بعمل نشرة إعلانية من صفحة واحدة تحتوى على افكار قيمة عن الإستخدام الرشيد للمياه وحفظ المياه . ومع توفر النموذج والمادة المكتوبة سابقى الذكر ، عرضت إدارة موارد المياه بأوريم القيام بعروض للشرح أمام الجماعات المدنية المحلية والمدارس . وقد تم فعلا أداء العديد من العروض كما تم وضع جداول لعدد آخر منها .

أثار النموذج إهتمام معلمى المدارس ويرى المئات من

وفيما يلى بعض تعليقات من بعض الموظفين :

- أتاحت لى اجتماعاتنا الشهرية الفرصة لزيادة قدرتى . وقد ساعدتنى على استيعاب الصورة الكاملة لعملية إمداد العملاء بالمياه . وجعلتنى أدرك أهمية العمل الجماعى . فالحقيقة أنه مع عمل الجميع على تحقيق نفس الهدف يمكن تحقيق إنجاز أكثر بكثير من ذى قبل .

- ساعدتنى روح التعاون التي تكونت أثناء الإجتماعات على الإستمتاع بوظيفتى بصورة أكبر .

- بالحصول على مدخلات من الجميع يمكنك أن تصل إلى طريقة أفضل لأداء الأعمال . كما أن هذا يشعر الجميع بالرضا عن وظائفهم ومهمهم .

- حين يمكن للناس أن يكونوا مشاركين وأن يلعبوا دورا في الفريق الذى يتخذ القرارات في موضوع مهم كإمدادات المياه فإنهم يشعرون بالتحمس لتحقيق الأمتياز .

- وما زال هذا الفريق يجتمع شهريا لمراجعة خطة إمدادات المياه . وقد اتسع دلائل إمدادات المياه وهو الاسم الذى يطلق على إمدادات مياه أوريم ، ليشمل لا فقط المعلومات عن حقوق المياه بأوريم ولكن أيضا تاريخ المياه ، ومعلومات عن الجو وخرائط ورسوم بيانية وأوراق عمل . ويمكن لأى عضو في فريق إمدادات مياه أوريم أن يستخدم دلائل إمدادات المياه ليوفر المعلومات عن أى موضوع له علاقة بإمدادات مياه أوريم . والأهم من هذا أنه منذ رسم الخطة وتنظيم الإجتماعات الشهرية فإن المدينة لم تحتاج الى تقييد استخدامات المياه بالرغم من

## المبحث الرابع نتائج البحث

حسن إدارة المياه موضوع حيوى لمستقبل أوريم ، ويتق سكان أوريم فى البرامج التى طورها فريق الإدارة ، ويعلمون أن الخطط تكفى لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية الخاصة بالمياه . وقد ساهمت إدارة الجودة الشاملة فى تحقيق هذه النتيجة المرضية بطريقتين :

أولا : هى شجعت مشاركة المواطنين فى عملة التخطيط ، وقد مثلت هذه المشاركة تجربة تعليمية ، تعلم الناس من خلالها الكثير عن إدارة شئون المياه ، مما دعم اعتزازهم بأنفسهم ومدينتهم ورغبتهم فى الحفاظ على هذا المصدر العالى .

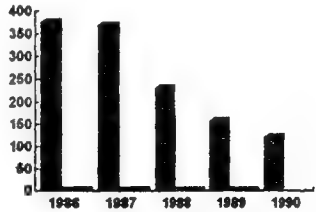
ثانيا : شجعت إدارة الجودة الشاملة موظفى المدينة على التعاون فيما يخص تحليل وتحسين خدمات المدينة مع تركيزهم على المواطن باعتباره عميلا .

### المراجع :

- 1- De Tocqueville, A. Democracy in America. Alfred A. Knopf, New York (1980).
- 2- Schleifer, J.T. The Making of Tocqueville's Democracy in America Univ. of North Carolina Press, Chapel Hill (1980).
- 3- The Political Writings of Thomas Jefferson (E. Bumbauld, editor) liberal Arts Press, New York (1955).

تلاميذ المدارس العرض الخاص به كل عام . وتم تلقى مكالمات من المواطنين يعربون فيها عن رضاهم عن البرنامج التعليمى كما يظهر شكل (١) رضاء العملاء المتنامى عن الخدمة حيث يظهر أن عدد المكالمات المتلقاه من العملاء غير الراضين قد بدأ فى الإنخفاض ، بعد تطبيق برنامج المعلومات فى ١٩٨٧ ، مع استمرار انخفاض عدد تلك المكالمات كل عام بعد ذلك عن العام السابق له . وقد تأقلم سكان أوريم مع ظروف الجفاف بسبب اشتراكهم فى برنامج المدينة التعليمى . كما بات السكان أكثر فهما لأهمية الإستخدام الحكيم للمياه وأصبح موظفو المدينة أكثر فهما لكيفية إشباع حاجات العملاء .

شكل رقم (١)



شكاوى العملاء التليفونية الخاصة بامدادات المياه

فى مدينة أوريم ، ولاية يوتا ١٩٨٦ - ١٩٩١

Dept of commerce, National Technical Information Service, Springfield. Va, (May, 1991).

14- Crosby, P.B. "Quality is Free : The Art of Making Quality Certain", McGraw-Hill, New York (1979).

15- Damon, G.A., "Implementation of Total Quality Management at Pearl Harbor Naval Shipyard", A Journal of Ship Production, 4 : 2 (May, 1988).

16- DEMING, W.E., "Out of the Crisis Massachusetts Institute of Technology Center of Advanced Engineering Study, Cambridge, Mass, (1982).

17- Do's and Don'ts for starting Federal TQM Programs Equal Employment Opportunity Commission Workshop handout, Washington, D.C. (1988).

18- How to Get Started Implementing Total Quality Management Federal Total Quality Management handbook. Quality Management Federal Total Management, Us Government Printing Office Washington, D.C. (1991).

19- JURAN, J.M. "Juran's Quality Control Handbook", McGraw-Hill, New York (4th ed., 1988).

20- JURAN, J.M. "Juran on Leadership for Quality. An Executive Handbook", The Free Press, New York (1989).

21- Keehley, P. "TQM for Local Governments. Public Management.

4- Buckwalter, D.W. The Public's Knowledge of the Public's Business (in progress).

5- McGregor, E.B. Jr. The Great Paradox of Democratic Citizenship and Public Personnel Administration. Public Admin. Rev., 44 : 128 (special issue, Mar. 1984).

6- Lockwood, R.g. Personal Communication (Nov. 22, 1990).

7- Gawthrop, L.c. Civic, Civitas, and Civilitas : A New Focus for the year 2000. Public Admin. Rev., 44 : 104 (special issue, Mar. 1984).

8- Keehley, P.TQM for Local Governments. Public Management, 8 : 10 (Aug. 1992).

9- Labovitz, Executive, 6 : 2 : 15 (Mar./Apr. 1991).

10- Crook, R.B. BASICS (Building Austin's standards in Customer Service) - Total Quality Management in the City of Austin. Austin, Texas.

11- Huish, G.B. Maricopa Count's Productivity Project : Applications of Tqm Via an Outside Consultant. Maricopa County, Ariz.

12- Ballard, S. Gigh-Performance Organization : A Philosophy of Continuous Performance. Proc. 1992 Western Social Sci. Assn., Denever, Colo.

13- Catalogue of Federal TQM Documents, Federal Quality Institute, Us

25- Swiss, J.E. Adapting Total Quality Management to Government Public Administration Rev., 52 : 4 : 356 (July-Aug., 1992).

26- WAGENHEIM, G. & REURINK, J., "Customer Service in Public Administration", Public Administration Rev., 52 : 4 : 356 (July-Aug., 1992).

27- WALTON, M., "The Deming Management Method", Dodd, Mead and Co., New York (1986).

\* \* \* \* \*

(Oct., 1992).

22- OZEKL, K. & ASAKA, T.

"Handbook of Quality Tools, the Japanese Approach", Productivity Press, New York (1990).

23- SENENBRENNER, J., "Quality Comes to City Hall", Harvard Business Rev., 62 : 2 : 64 ( Mar.-Apr., 1991 ).

24- Statistical Quality Control (Eugene L. Grant and Richard S. Leavenworth, editors), McGraw-Hill, New York (1989).

# الوحدة النقدية الأوروبية (اليورو) وأثرها على التدفق السياحي الى مصر

د. محمد محكم

د. غادة على حمود . د. منى فاروق حجاج  
كلية السياحة والفنادق جامعة حلوان

## مقدمة :

شهدت فترة الثمانينات من القرن العشرين ظهور تكتلات اقتصادية كبرى ، كان أهمها السوق الأوروبية المشتركة والنافتا بزعامة الولايات المتحدة الأمريكية ، وتكتل الباسفيك بزعامة اليابان ، وتكتل جنوب شرق آسيا والمعروف بالنمور الآسيوية .

وتعتبر السوق الأوروبية المشتركة ، والمعروفة الآن باسم الاتحاد الأوروبي ، من أهم هذه التكتلات من الوجهة السياحية ، إذ يضم الاتحاد جميع الدول الأوروبية الكبرى المصدرة للحركة السياحية لمصر ، وبما أن اليورو

هو العملة الموحدة للاتحاد الأوروبي ، فإن تأثير هذه العملة على المعاملات الاقتصادية للتجارة الخارجية المصرية بصفة عامة ، وعلى حجم الحركة السياحية الوافدة إلى مصر بصفة خاصة سيكون له أثر فعال على الاقتصاد المصري ، نظراً لوجود علاقة ارتباط بين الجنيه المصري والدولار الأمريكي لذلك فإن أى تغير فى قيمة الدولار مقابل العملات الأوروبية مثل الفرنك الفرنسى والمارك الألمانى والجنيه الاسترلينى وغيرها سيؤثر بنفس القيمة وفى نفس الاتجاه على قيمة الجنيه المصرى فى مواجهة هذه العملات <sup>(١)</sup> .

ومن الملاحظ أن الدولار الأمريكى ظل العملة الوحيدة

المهيمنة على الاقتصاد العالمى خلال سنوات الستينات والسبعينات وبداية الثمانينات من القرن العشرين ، كما ظهر المارك الألماني كعملة اقتصادية قوية فى المرتبة الثانية بعد الدولار الأمريكى خلال سنوات الثمانينات ، أما اليوم فما زال الدولار الأمريكى مهيمنا على حركة التجارة العالمية ، بينما ظل المارك الألماني مقصورا هيمنته على حركة التجارة القائمة بين دول الاتحاد فى المقام الأول ، ومن المتوقع بدخول استخدام اليورو حيز التطبيق ألا ينتقص من هيمنة الدولار الأمريكى والين اليابانى مع التطور الهائل فى الاقتصاد اليابانى وتطور علاقاته الخارجية ، أما اليورو عند تطبيقه سيصبح العملة الثانية من حيث الهيمنة على التجارة العالمية بعد الدولار ، ومن المتوقع أنه على الأمد المتوسط ، ومع ازدهار التعامل مع اليورو خارج أوروبا ، خاصة نتيجة لانتعاش الاتحاد الأوروبى كقوة اقتصادية عالمية ، وانتشار المنشآت الدولية سيعلب اليورو دورا متزايدا فى أسواق الصرف العالمية (٣) .

ويتكون هيكل الاتحاد النقدى الأوروبى من : (٣)

١ - البرلمان الأوروبى

European Parliament

٢ - المفوضية الأوروبية

European Commission

٣ - المجلس الأوروبى فى جوتنبرج

European Council in Gothenburg

٤ - مجلس الاتحاد الأوروبى

Council of European Union

٥ - محكمة العدل

Court of Justice

٦ - البنك المركزى الأوروبى

European Central Bank (ECB)

٧ - اللجنة المالية والاجتماعية

Economic and Social Committee

٨ - بنك الاستثمار الأوروبى

European Investment Bank

٩ - لجنة التظلمات الأوروبى

European Ombudsman

وبالنظر الى التطور التاريخى لنشأة العملة الأوروبية الموحدة ، يتضح أن طُعم هذه العملة بشكلها الحالى تطلب المرور بعدة مراحل بدءا من معاهدة روما عام ١٩٥٧ ومرورا بقمة ما ستريخت فى ديسمبر من عام ١٩٩١ والتي تعد من أهم هذه المراحل على الإطلاق إذ تم خلالها الاتفاق على انشاء البنك المركزى الأوروبى فى نهاية عام ١٩٩٦ والعملة الأوروبية الموحدة فى نهاية عام ١٩٩٨ (٤) .

وبالتوقيع على اتفاقية ماستريخت The Mas- stricht treaty فى ١٢/١١/١٩٩١ عرفت تجرية الجماعة الأوروبية مواد " الاتحاد الأوروبى " حيث عملت الجماعة على انشاء السوق الداخلية الموحدة وتحقيق



التعاون بين الدول خاصة في مجال السياسة الخارجية والدفاعية ومجالات متعددة أخرى مثل الشرطة والعدل والهجرة الى جانب المجالات الاقتصادية والمالية والنقدية (٥) .

وقد بدأ العمل بنظام الاتحاد النقدي الأوروبي منذ أول يناير ١٩٩٩ ويدأ التداول به مع العملات القومية في الدول المشتركة وفي إحدى عشرة دولة تضم فرنسا ، ألمانيا ، بلجيكا ، لوكسمبرج ، هولندا ، اسبانيا ، البرتغال ، إيطاليا ، النمسا ، ايرلندا ، فنلندا . وسوف تظل كل من بريطانيا والدانمارك والسويد خارج نطاق اليورو ، وتحاول اليونان الانضمام الى المنطقة ولكن بعد تحسن الظروف الاقتصادية الحالية وحتى تستوفى بنود اتفاقية ماستريخت .

وبصفة عامة فقد تبني الاتحاد الأوروبي اطارا عاما للنشاط السياحي يتلخص فيما يلي : (٦)

١ - ضمان حرية الحركة والتنقل وتوفير الحماية الكافية لسائحي الاتحاد الأوروبي وذلك من خلال :

- تسهيل الاجراءات الجمركية .

- تبسيط الاجراءات الأمنية في منافذ الدخول والخروج .

- تقديم المساعدات الكافية للسائحين وتنظيم القيود الخاصة بتأمين دخول السيارات .

- حماية مصالح السائح في حالة حدوث أى قصور في الخدمات المقدمة اليه

٢ - إرساء القواعد الخاصة بالعمالة في القطاع السياحي وذلك من خلال :

- توفير الحرية للمنشآت لتقديم كافة الخدمات السياحية

- توفير برامج للتدريب المهني لكافة مستويات العمل السياحي .

- تقديم المساعدات المالية اللازمة من الصندوق الاجتماعي الأوروبي

- تشجيع وتنمية سياحة قضاء الإجازات

- إعادة النظر في السياسات الضرائبية المتبعة

- رفع كفاءة العاملين بالقطاع السياحي

٣ - تبني سياسات مشتركة لنشاط النقل وربطه بالنشاط السياحي .

٤ - الحفاظ على التراث الأوروبي واستغلاله الاستغلال الأمثل في خدمة النشاط السياحي وذلك من خلال :

- حماية البيئة

- حماية التراث

٥ - التنمية الاقليمية والسياحة

وتهدف الخطة السياحية التي أعدها الاتحاد الأوروبي عام ١٩٩١ إلى تنمية صناعة السياحة بالتركيز على المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، وكذلك على رفع جودة الخدمات السياحية وتحسين الوضع التنافسي لصناعة

السياحة على المستوى العالمى

\* تماثل احتياجات ورغبات السائحين وعاداتهم الشرائية ويعد هذا التحول من التباين والاختلاف فى الرغبات والاحتياجات نواة ظهور السائح الأوروبى الجديد الذى يطلق عليه Euro Consumer or Global Consumer

#### أهداف البحث :

يهدف هذا البحث الى تحليل تأثير العملة الأوروبية الموحدة (اليورو) على حجم التدفق السياحي الى مصر مع توضيح مراحل نشأة هذه العملة وأثر تطبيقها على مستقبل الحركة السياحية الوافدة .

مراحل تطبيق اليورو بدءاً من اول يوليو عام

١٩٩٠ وانتهاءً فى اول يوليو ٢٠٠٢ : (١)

المرحلة الاولى : (١ يوليو ١٩٩٠)

مولد الاتحاد النقدى والاقتصادى وتدفق رؤوس الأموال بين الدول الأوربية وبية الأعضاء بالاتحاد

المرحلة الثانية : (١ يناير ١٩٩٣)

تكوين السوق الأوروبية الموحدة

المرحلة الثالثة (١ نوفمبر ١٩٩٣)

تجميد التعامل بالايكو ECU

وبداية تنفيذ الاتحاد الأوروبى بموجب معاهدة ماستريخت

المرحلة الرابعة : (١ يناير ١٩٩٤)

- تكوين المؤسسة النقدية الأوروبية فى فرانكفورت

كما تهدف الخطة أيضا إلى الحفاظ على جودة البيئة الطبيعية والتراث الحضارى وعادات وتقاليد المجتمع المحلى مع توفير الحماية الاقتصادية الكافية للسائح .

وبالنظر الى الحركة السياحية النوية الوافدة الى مصر يتضح من تحليل هذه الحركة أن دول منطقة اليورو تستأثر بحوالى نصف حجم هذه الحركة ، وتعد هذه النسبة كبيرة إذ أنها تتعدى اجمالى حجم أى حركة وافدة من أى سوق آخر .

ويظهر تأثير اليورو بقوة على الكثير من الدول بصفة خاصة مصر والتي سوف تتأثر اقتصادياتها ببدء تداول اليورو نظرا لوجود اتفاقية الشراكة المصرية الأوروبية وتضخم حجم التجارة بين مصر ودول أوروبا بالإضافة إلى ارتباط الجهاز المصرفى فى مصر ارتباطا وثيقا بالبنوك الأوروبية أكثر من ارتباطها بالبنوك الأمريكية (٢) .

ومن الأمور المسلم بها أن الاتحاد الأوروبى أدى الى ظهور سائح جديد هو السائح الأوروبى - Euro Tourist مما يتطلب معه ضرورة توافر عدة عوامل حتى يمكن الوصول الى تحقيق رضائه الكامل عن الخدمة ، وتمثل هذه العوامل فيما يلى : (٣)

\* توفير الكفاءة اللازمة : ويقع على عاتق المؤسسات القائمة محاولة استغلال كافة الخصائص المشتركة للسائحين بغرض الوصول الى تحقيق الكفاءة اللازمة فى مجال الانتاج والتوزيع .

(EMI)

المرحلة العاشرة: ( قبل يناير ١٩٩٩ )

الترتيبات النهائية لإنشاء البنك المركزي الأوروبي والنظام الأوروبي للبنوك المركزية .

- اتخاذ خطوات للتعاون الاقتصادي ووضع السياسات علي المستوى الأوروبي

المرحلة الحادية عشرة: (١ يناير ١٩٩٩ )

- تكوين مجلس لتحديد اسعار الصرف لعملات البلاد المشاركة واليورو

- استماتة الدول الأوروبية الاعضاء من أجل تخفيف معدلات العجز وتحقيق تقدم اقتصادي متكامل

المرحلة الخامسة: (٣١ مايو ١٩٩٥)

- بداية انتهاج سياسة نقدية موحدة باليورو

بداية الانتقال الى مرحلة تطبيق العملة الأوروبية الموحدة

المرحلة الثانية عشرة: ( من ١ يناير ١٩٩٩ حتى ١ يناير ٢٠٠٢ )

المرحلة السادسة: (١٥ - ١٦ ديسمبر ١٩٩٥)

وضع معدلات ثابتة لأسعار صرف العملات وبداية تحضير البنوك والقطاعات الاقتصادية والمالية المختلفة للتغيير الجديد

نتائج المجلس الأوروبي في مدريد :

المرحلة الثالثة عشرة: (١ يناير ٢٠٠٢ )

بداية التعامل باليورو كعملة نقدية موحدة وبداية الاستبدال التدريجي للعملة المحلية للبلاد الأوروبية بالعملة الجديدة

احلال اسم اليورو بدلا من الايكو كعملة اوروبية موحدة ووضع جدول زمني للحصول الى هذه العملة الجديدة في عام ١٩٩٩ ويقرر انتهائه في عام ٢٠٠٢ .

المرحلة السابعة: (٣١ ديسمبر ١٩٩٦ )

مرحلة انشاء البنك المركزي الأوروبي European Central Bnk (ECB) والنظام الأوروبي للبنوك المركزية European System of Central Banks (ESCB)

المرحلة الرابعة عشرة والاخيرة: (١ يوليو ٢٠٠٢ )

الانتهاء التام من التعامل بالعملات الأوروبية المحلية والاستبدال التام باليورو كعملة وحيدة لبلاد الاتحاد النقدي الأوروبي .

المرحلة الثامنة: (بداية ١٩٩٨)

مرحلة تحديد الدول التي ستبدأ بالتعامل بهذه العملة الموحدة

شروط مشاركة الدول في منطقة اليورو

المرحلة التاسعة

طبقا لبنود اتفاقية ماستريخت عام ١٩٩٣ :

انجاز الوحدة النقدية وبداية إصدار العملة الجديدة الورقية والمعدنية من اليورو

تتشرط بنود اتفاقية ماستريخت في الدول المنضمة

ميزانية هذه الدول عن ٢٪ من الناتج المحلي  
الاجمالي GDP (١٠) .

### قوة اليورو في مواجهة الدولار

وتتضح قوة اليورو في مواجهة الدولار الأمريكي من  
الجدول التالي رقم (١)

لمنطقة اليورو ان تتمتع بثبات الاسعار حيث لا يجب ان  
يزيد معدل التضخم عن ١.٥٪ كما يجب ان تتمتع الدول  
 باستقرار الصرف واستقرار معدلات الفائدة بحيث لايزيد  
معدل سعر الفائدة طويل الأجل عن ٢٪

وتنص بنود الاتفاقية ايضا على ضرورة الايزيد عجز

جدول (١) عناصر القوة لدول منطقة اليورو في مواجهة الولايات المتحدة الأمريكية

الولايات المتحدة الأمريكية	منطقة اليورو	
٢٥٥ مليون	٢٨٨ مليون	السكان
٧.٥ ترليون دولار	٦.٨ ترليون دولار	الناتج القومي الاجمالي
٦٤ بليون دولار تمثل ١٦٪	٧٢ بليون دولار تمثل ١٧٪	الاياردات السياحية و نسبتها إلى الاجمالي العالمي
٤٦ مليون تمثل ٧.٧٪	٨٤ مليون تمثل ١٤٪	إجمالي الزيارات السياحية و نسبتها إلى الاجمالي العالمي
١١ مليون دولار	١٣ مليون دولار	الميزان السياحي

و تضم منطقة اليورو : النمسا ، بلجيكا ، فنلندا ، فرنسا ، المانيا ، ايرلندا ، ايطاليا ، لوكسمبرج :  
هولندا ، اسبانيا و البرتغال

المصدر : WTO, CEU/ETC Seminar on the Euro and Tourism, Greece, 5-8 May: 1998

#### على الأمد القصير :

ينصب الاهتمام فى الأمد القصير على التحضير لمرحلة تطبيق اليورو تطبيقاً فعلياً وهى المرحلة التى تبدأ من أوائل عام ٢٠٠٢ ويستلزم ذلك توافر كافة المعلومات الخاصة بالعملة الجديدة والانتقال من مرحلة التعامل مع العملة المحلية بجانب العملة الموحدة Dual Currency Period ، كما يتطلب ذلك تحديد شكل العلاقات بين دول الاتحاد مع الدول غير الأعضاء سواء فى القارة الأوروبية أو خارجها كذلك تقديم كافة الخدمات الاستشارية واعداد البرامج التدريبية للعاملين بقطاع السياحة ، هذا بالإضافة الى اعطاء النصائح والترويج للنظام الجديد بين كافة السائحين من داخل القارة الأوروبية أو خارجها

#### تأثير اليورو على عمل منظمتى الرحلات الشاملة :

انقسم منظمو الرحلات الشاملة ما بين مؤيدين ومعارضين لليورو وأثره على سوق الرحلات الشاملة ، ومن المتوقع أن يظهر أكبر تأثير سلبي على الدول التى تعتمد اعتماداً أساسياً على النشاط السياحي كنشاط اقتصادى فى المقام الاول مثل اسبانيا والبرتغال إذ أن هذه الدول لن تتمتع بوضع تنافسى قوى مقارنة بالمقاصد السياحية الأخرى القريبة من الاتحاد الأوروبى وغير الأعضاء به .

وبما أن السعر يشكل أحد العوامل الأساسية المؤثرة فى اتخاذ السائح قرار السفر فإن أى تغير فى أسعار الرحلات الشاملة سيؤثر بلا شك على قرار السائح بالسفر أو تقضيله مقصداً سياحياً عن مقصد آخر أو على أقل

#### نتائج المنتدى ETAG عن السياحة واليورو

وتتلخص اهداف المنتدى فيما يلى : (١١)

- ١ - تشجيع التعاون الفنى بين الحكومات وشركات السياحة على المستوى القومى وكذلك المنشآت السياحية التابعة للقطاعين العام والخاص على حد سواء
- ٢ - تنشيط وتنمية السياحة بين الدول الأوروبية
- ٣ - العمل على ازالة كافة المعوقات التى تواجه تقدم السياحة

ويتلخص تأثير تطبيق العملة الموحدة على الأمد القصير والبعيد على السياحة فيما يلى :

#### على الأمد الطويل :

لعل من أهم الآثار لتطبيق اليورو على السياحة على المدى الطويل هى خلق نظام جديد يحقق الرفاهية للمجتمع مما ينعكس على مستويات الدخل ويساهم مساهمة فعالة فى تحسين الوضع التنافسى لهذه الدول فى مختلف الأسواق السياحية كما أن هذا النظام سيعمل على خلق تأثيرات قوية وتبنى سياسات مالية وتنمية المنتج كما سيرفع من قيمة الأموال المنفقة على النشاط السياحي وبالتالي سيضعاف من العائد المتحصل .

كما أن علاقة اليورو ومدى قوته أمام الدولار الأمريكى الذى يعد العملة المهيمنة عالمياً ستؤثر بلا شك على مستقبل هذه الصناعة ويتوقف هذا التأثير على مدى التغير الحادث فى السياسات المحلية المتبعة .

### تأثير اليورو على صناعة الضيافة

ويظهر تأثير اليورو الإيجابي على صناعة الضيافة فيما يلي : (١٣)

- \* نهاية التغير في أسعار صرف العملات أو تذبذبا .
- \* انخفاض تكلفة التحويلات النقدية .
- \* استقرار الأسعار
- \* انخفاض حدة المنافسة نتيجة انخفاض أسعار صرف العملات في الأسواق المنافسة
- \* زيادة القوة الشرائية
- \* انخفاض أسعار الفوائد

\* تحسين الصورة السياحية لكثير من المقاصد السياحية على سبيل المثال ينظر السائح الألماني الى المقصد النمساوي باعتباره مقصدا مرتفع الأسعار كما يعد السوق الإيطالي أرخص أسعارا نظرا للانخفاض المستمر لقيمة الليرة الإيطالية .

\* سيؤدي تطبيق اليورو إلى وجود وفر يصل إلى ٣٠ بليون دولار كانت تنفق بواسطة السائحين الأوروبيين على تحويلات العملات ، وهذا الوفرة سيوجه بلا شك بشكل كلي أو جزئي للإنفاق على صناعة الضيافة .

### تأثير اليورو على السياحة المصرية :

تعد أوروبا اليوم قوة اقتصادية موحدة بعد اتفاق إحدى عشر دولة أوروبية من بين خمسة عشر دولة هي دول الاتحاد الأوروبي على التعامل مع اليورو كعملة أوروبية موحدة هذا بالإضافة إلى تحرير النقل الجوي من

تقدير فإن السعر سيؤثر بلا شك على تقييمه للرحلة ودرجة رضائه عنها .

ومن الأمور المتعارف عليها أنه قبل أن يدخل اليورو حيز التطبيق كان في استطاعة الدول أن توائم سعر صرف العملات بما يتناسب مع حجم التدفق السياحي الوافد إليها الا أن هذا الأمر يعد من المستحيل تنفيذه مع تطبيق اليورو ودليل ذلك نتيجة الدراسة البريطانية التي أعدت عام ١٩٩٥ والتي ترصد حركة السياحة البريطانية إلى المقاصد السياحية الواقعة خارج الاتحاد الأوروبي والتي قدرت بـ ٣٠٪ وتتنبأ هذه الدراسة بزيادة هذه الحركة إلى ٤١٪ في عام ٢٠١٠ . (١٤)

ويتوقع مؤيدو هذه النظرية بأنه مع تطبيق اليورو سوف تتناقص الحركة السياحية داخل دول الاتحاد الأوروبي بمعدلات ملحوظة ، ومع دخول اليورو حيز التطبيق الفعلي يصبح لزاما على منظمي الرحلات الشاملة أن يقوموا بتحويل كل المعاملات التي كانت تتم بالعملات المحلية للدول التي يتبعونها إلى العملة الجديدة وأن يتم الإعلان عن أسعار الرحلات الشاملة بالعمل الجديدة (اليورو) .

ولعل أكثر الشركات تأثرا بتطبيق اليورو هي الشركات التي تعتمد اعتمادا أساسيا في دخلها على التغير في أسعار صرف العملات المختلفة والذي سيختفي مع وجود العملة الجديدة والتعامل بها مما سيؤثر تأثيرا كبيرا على المركز المالي لهذه الشركات إذ أن السائح سيفضل أن يقوم بعملية التغير بنفسه .

ومع زيادة قوة اليورو في مقابل عملات الدول الأخرى المستقبلية للحركة السياحية مثل المقصد المصرى فإنه من المتوقع زيادة التدفق السياحي الى هذه الدول وانتعاش الحركة السياحية بها باعتبارها دولاً نسبياً رخيصة<sup>(١٤)</sup> .

### تحليل الحركة السياحية الوافدة الى مصر من دول منظمة اليورو

يوضح الجدول التالى (٢) اجمالى الحركة السياحية الوافدة من دول منظمة اليورو الى مصر

كل القيود ، ويعد بدء تنفيذ اتفاقية شنجن Shengen اصبح من المتوقع ان تصبح أوروبا سوقاً سياحية تنافسية من ذى قبل نظراً لتوقع زيادة الحركة السياحية بين مختلف الدول المكونة للاتحاد مع إزالة كافة القيود الجمركية والعقبات المواجهة للحركة السياحية .

ولأن اليورو سيصبح عملة قوية نوليا فإنه سيؤدى الى خفض الفوارق بين مستويات النمو والدخول خاصة فى الدول الأوروبية ذات العملات الأقل قوة مثل اسبانيا وايطاليا ، وتعد هذه الدول من أكبر الدول المصدرة للحركة السياحية الى الشرق الاوسط وخصوصاً مصر ،

جدول (٢) الحركة السياحية الدولية الوافدة من دول منطقة اليورو إلى مصر

الأعوام الدولة	٢٠٠٠	١٩٩٩	نسبة التغير
فرنسا	٣٧٩٨٨٨	٣١٣٠٤٨	٢١ر٤
ألمانيا	٧٨٦٣٣٦	٥٤٧٨٥٥	٤٣ر٥
بلجيكا	١٠٦٦٣٣	٩٤٢٩٨	١٣ر١
لوكسمبرج	٥٢٦٠	١٤٦٣	٢٥٩ر٥
هولندا	١٤٢٠٧٤	١٢٣٦١٨	١٤ر٩
اسبانيا	١٠٣٢٧٥	٩٢٨١٧	١١ر٣
البرتغال	١٢٥٢٨	٥٧٢٧	١١٨ر٨
ايطاليا	٧٥٢١٦٦	٦٦٧٤٦٠	١٢ر٧
النمسا	٩٩٦٥٢	٨٥٤٦٣	١٦ر٦
فنلندا	٢٥٠٠٥	٩٤١٤	١٦٥ر٦

- تعد أيرلندا أيضاً من دول منطقة اليورو إلا أن الإحصاءات الخاصة بالسياحة الوافدة منها إلى مصر تدخل ضمن إحصاءات إجمالى الحركة الوافدة من السوق البريطانى

## إجمالي الحركة الوافدة إلى مصر من دول منطقة اليورو مقارنة بإجمالي حركة السياحة الدولية الوافدة إليها :

ويوضح الجدول التالي (٣) إجمالي الحركة السياحية  
الوافدة من دول منطقة اليورو ونسبتها إلى إجمالي الحركة  
الدولية الوافدة إليها عن عامي ٢٠٠٠ ، ١٩٩٩

الأعوام	إجمالي الحركة الدولية الوافدة إلى مصر	إجمالي الحركة الوافدة من منطقة اليورو	نسبة الحركة الوافدة من منطقة اليورو إلى إجمالي الحركة الوافدة إلى مصر
٢٠٠٠	٥٥٠٦١٧٩	٢٤١٢٨١٧	٤٣٫٨٢
١٩٩٩	٤٧٩٦٥٢٠	١٩٤١١٦٣	٤٠٫٤٧

المصدر : وزارة السياحة ، السياحة بالأرقام ، ٢٠٠٠

ويتحليل الأرقام الواردة في الجدول السابق يتضح أن  
دول منطقة اليورو تستأثر بنسبة ٤٣٫٨٢ من إجمالي  
الحركة السياحية الدولية الوافدة إلى مصر عام ٢٠٠٠  
مقارنة بنسبة ٤٠٫٤٧ من إجمالي الحركة الوافدة ومع  
تطبيق اليورو أوائل عام ٢٠٠٢ من المتوقع أن تتزايد هذه  
النسبة لتتعدى أكثر من نصف الحركة خاصة عند انضمام  
العديد من الدول المرشحة لمنطقة اليورو .

ويتضح من الجدول السابق أن السوق الألماني يحتل  
المركز الأول من حيث إجمالي الحركة الوافدة من دول  
منطقة اليورو إلى مصر حيث بلغ حجم الزيارات  
السياحية ٧٨٦٣٢٧ زيارة في عام ٢٠٠٠ بزيادة قدرها  
٤٣٫٥٪ عن عام ١٩٩٩ ، يليه في الترتيب السوق  
الإيطالي بإجمالي زيارات ٧٥٢١٦٦ زيارة عام ٢٠٠٠  
وبنسبة زيادة قدرها ١٢٫٧٪ عن عام ١٩٩٩ .

ثم يأتي في  
المركز الثالث السوق  
الفرنسي بإجمالي  
زيارات بلغت  
٣٧٩٨٨٨ عام  
٢٠٠٠ وينسبة زيادة  
قدرت به ٢١٫٤٪ عن  
العام السابق ،  
ويأتي السوق  
الهولندي والبلجيكي  
في المركزين الرابع  
والخامس على

التوالي بإجمالي زيارات ١٤٢٠٧٤ و ١٠٦٦٣٣ على  
الترتيب في عام ٢٠٠٠ بنسبة زيادة قدرها ١٤٫٩ و ١٣٫٢  
عن عام ١٩٩٩ . ويأتي السوق الإسباني والنمساوي  
والفنلندي والبرتغالي وسوق لوكسمبرج في المراكز  
الأخيرة من حيث إجمالي الحركة للسياحة الوافدة إلى  
مصر من دول منطقة اليورو مع ملاحظة تميز معدلات  
الحركة بالارتفاع في أعداد السائحين القادمين من هذه  
الأسواق خلال عام ٢٠٠٠ مقارنة بالعالم السابق .



## النتائج والتوصيات

### أولاً : النتائج :

ويتوقع منظمو الرحلات الشاملة أنه مع تطبيق اليورو سوف تتناقص الحركة السياحية داخل دول الاتحاد الأوروبي بمعدلات ملحوظة على الرغم من توقع زيادتها إلى الدول الواقعة خارج نطاق منطقة اليورو ، أما عن تأثير اليورو على صناعة الضيافة فإنه من المتوقع أن يؤدي إلى رفع الصورة السياحية لكثير من المقاصد السياحية نظراً لثبات أسعار صرف العملات وانخفاض تكلفة التحويلات النقدية واستقرار الأسعار لزيادة القوة الشرائية وانخفاض أسعار الفوائد .

وبالنظر إلى الحركة السياحية الوافدة إلى مصر من دول منطقة اليورو يتضح أن حوالي نصف الحركة السياحية النوية الوافدة إلى الدولة تأتي من دول منطقة اليورو وتتسم الحركة بمعدلات متزايدة من عام إلى آخر ، كما أنه من المتوقع أن ترتفع هذه الحركة مع دخول اليورو حيز التطبيق الفعلي لتتعدى هذه النسبة خاصة بعد أن تنضم المملكة المتحدة والسويد والدنمارك إلى منطقة اليورو في وقت لاحق .

### ثانياً : التوصيات :

- \* ضرورة زيادة الطاقة الفندقية لاستقبال الحركة المتزايدة الوافدة من سوق منطقة اليورو .
- \* رفع جودة الخدمات المقدمة إلى السائح إذ أن عنصر الجودة سيكون عنصراً هاماً ومؤثراً في اتخاذ قرار الشراء.
- \* إعادة النظر في سياسة أسعار الفائدة على الجنيه المصري .

لعل من أهم المتغيرات التي شهدتها القرن العشرون ظهور التكتلات الاقتصادية الكبرى ، ويأتى الاتحاد الأوروبي على رأس هذه التكتلات من حيث الأهمية ، وبما أن اليورو هو العملة الموحدة للاتحاد الأوروبى والتي من المتوقع بعد دخولها حيز التطبيق الفعلى فى أوائل عام ٢٠٠٢ أن تلعب دوراً اقتصادياً هاماً بل من المتوقع أيضاً أن تثقف عانقا أمام هيمنة الدولار الأمريكى كوحدة نقدية مهيمنة على الاقتصاد العالمى .

وبالنظر إلى تأثير اليورو على حجم الحركة السياحية النوية الوافدة إلى مصر يلاحظ أنه مع ازدياد قوة هذه العملة فإن الدول السياحية المستقبلية والتي تقع خارج نطاق اليورو ستصبح دولا رخصية وبالتالي ستجذب مزيداً من الحركة من دول منطقة اليورو باعتبار أن القوة الشرائية لهذه العملة الموحدة سترتفع ارتفاعاً كبيراً لتنافس قوة الدولار .

وبالرغم من توقع زيادة الحركة داخل دول الاتحاد نظراً لتلاشى كافة العوائق والقيود الخاصة بانتقال السائحين داخل دول الاتحاد إلا أنه من المتوقع أن تضار الدول السياحية التي تعتمد اعتماداً رئيسياً على النشاط السياحي كنشاط اقتصادي قائم مثل إيطاليا وإسبانيا والبرتغال نظراً لوجود تنافس قوى من دول تقع في حوض البحر المتوسط من حيث الأسعار مثل مصر ، تونس ، إسرائيل ، الأردن وتركيا .

## المراجع

(١) بنك مصر ، النشرة الاقتصادية ، السنة الثانية والأربعون ، العدد الأول ، ١٩٩٩ ، ص ٦٦

(2) Bekx, P., The Implications of the Introduction of the Euro for non EU Countries, European Commission, Euro papers, No.26,1998, pp.13-14.

(3) European Commission, Institutions of the European Union, Euro papers,1999.

(٤) بنك مصر ، النشرة الاقتصادية ، السنة الأربعون ، العدد الأول ، ١٩٩٧ ، ص ٤٧

(٥) د . محمود الطنطاوي الهاز ، اقتصاديات التجارة الخارجية ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٩ ، ص ٢١٦

(6) Williams, A. and Shaw, G., Tourism and Economic Development : European Experiences, Third Edition, John Wiley and Sons, UK.. 1998, pp. 378 - 279.

(٧) بنك مصر ، مركز البحوث ، أوراق بنك مصر البحثية ، العملة الأوروبية الموحدة " اليورو " النشأة ومراحل التطبيق والآثار المتوقعة على الاقتصاد الدولي والمصري، العدد ٧ ، ١٩٩٩ ، ص ٤٠ .

(8) Swarbrooke, J. and Horner, S., Consumer Behaviour in Tourism, Butterworth Heinmann, UK., 1999,

\* ضرورة أعداد البنوك المصرية للدخول في مجال الخدمات المصرفية الشاملة حيث سيكون أمام البنوك عملتين فقط هما اليورو والنولار الأمر الذى سيعكس اختفاء المزايا التنافسية القائمة على العملات القومية والجمارك .

\* العمل على رفع كفاءة العاملين في مجال السياحة والفندقة إذ أن تطبيق اليورو سيعمل على خلق مزيد من فرص العمل الجديدة كما أن التعامل بعملية واحدة بين منطقة اليورو سيؤدي الى تسهيل عملية انتقال رؤوس الأموال بين هذه الدول والعالم الخارجى وفتح مجالات جديدة للإنتاج والتوظيف لا سيما في الدول التي تتوافر لها شريطان أساسيان وهى الدول الأقل تكلفة والدول الأكثر جاذبية للاستثمارات وهذا بلا شك متوافر بمصر .

\* الاهتمام بإجراء الدراسات السوقية المتعمقة وذلك من خلال الدراسات التي تقوم بها المكاتب السياحية الخارجية القائمة في هذه الأسواق أو من خلال الشركات المتخصصة في إجراء مثل هذه الدراسات حتى يتثنى التعرف على نوافع ورغبات واحتياجات السائح الجديد القادم من هذه المنطقة .

\* العمل على تكثيف الحملات التثقيفية في أسواق الاتحاد الأوروبي بصفة عامة ومنطقة اليورو بصفة خاصة وذلك من خلال رفع الميزانيات المخصصة لهذه الأسواق وتبنى استراتيجيات وخطط تسويقية وتنشيطية تعمل على استخدام مزيج متنوع من الأدوات .

\*\*\*

(12) WTO, CEU/ETC Seminar on  
the Euro and Tourism, Greece, 5 - 8  
.May 1998

(13) WTO, CEU/ETC Seminar on  
the Euro and Tourism, Greece, 5 - 8  
.May 1998

(١٤) نظمي أمين ، تحليل الأسواق السياحية ،  
القاهرة ، ٢٠٠٠ .

pp.210-211.

(9) European Commission, When  
will the "Euro" Be in our Pockets ?,  
1996, pp. 8 - 9.

(١٠) بنك مصر ، مركز البحوث ، أوراق بنك مصر  
البحثية ، العملة الأوروبية الموحدة " اليورو " النشأة  
ومراحل التطبيق والآثار المتوقعة على الاقتصاد الدولي  
والمصري ، العدد ٧ ، ١٩٩٩ ، ص ١٩

(11) WTO, CEU/ETC Seminar on  
the Euro and Tourism, Greece, 5 - 8  
.May 1998

\* \* \* \* \*

# تقييم أداء شركات سمسرة الأوراق المالية

د. منى محمد إبراهيم البطل  
كلية التجارة - جامعة قناة السويس

الفصل الأول

## مقدمة البحث

أولاً : مشكلة البحث :

١ - خلفية المشكلة :

الأصل في معاملات البيع والشراء ، أن يباشر كل من البائع والمشتري بنفسه العملية ، ويجوز أن يوكل أحدهما غيره لتنفيذها ، ولكن الأمر قد يختلف في مجال التعامل في الأوراق المالية ، فقد يتم البيع والشراء داخل نطاق مكانى محدود وهو البورصة ( السوق المنتظمة ) ، أو خارج البورصة ( السوق غير المنتظمة ) ، وسواء كانت عند إصدار الأوراق المالية لأول مرة من خلال الاكتتاب العام ، وهو ما يطلق عليه السوق الأولية ، أو كانت تتم

بتداول هذه الأوراق بعد إصدارها ، وهو ما يطلق عليه السوق الثانوية ، يتطلب الأمر في كل الأحوال أن يكون هناك وسيط بين البائع والمشتري ، وهو ما يطلق عليه (( السمسار The Broker )) (١) .

وقد اعتبر القانون ، السمسرة في مجال الأوراق المالية مهنة قائمة بذاتها ، و(( اشترط الحصول على ترخيص بذلك من هيئة سوق المال ، والقيد بالسجل المعد لديها لهذا الغرض )) (٢) .

ويرجع معرفة مصر بسمسار الأوراق المالية ، منذ إنشاء بورصة الأوراق المالية بالاسكندرية عام ١٨٨٣ ، ثم بورصة القاهرة عام ١٨٩٧ ، وقام بنك مصر بدعمها عن طريق الشركات التي أنشأها وطرح أسهمها وتداولاتها فيها . (٣)

يباشر عمليات التداول بالبورصة ، ممثلاً لشركة السمسرة ، أن يكون متمتعاً بالأهلية القانونية ، وبالعقود العمر خمساً وعشرين عاماً ( الفقرة الأولى مادة ٨٩ من اللائحة ) .

(٣) شروطاً تتعلق بالنزاهة وحسن السيرة ، ومقادها (( ألا يكون ممن سبق فصله تأديبياً من الخدمة أو منعه تأديبياً بصفة نهائية من مزاولة مهنة السمسرة أو أى مهنة حرة أو حكم عليه بعقوبة جنائية أو جنحة فى جريمة ماسة بالشرف أو الأمانة أو بعقوبة مقيدة للحرية فى إحدى الجرائم المنصوص عليها فى قوانين الشركات أو التجارة أو قانون سوق المال أو حكم بشهره إفلاسه . وأن يكون حسن السمعة ونزاهة تجارية ، ويكون متفرغاً ولا يعمل بأى وجه وبأية صفة فى شركة سمسرة أخرى أو فى الأعمال التجارية )) . ( الفقرة الثالثة والخامسة مادة ٨٩ من اللائحة ) .

(٤) شروطاً تتعلق بالكفاءة الفنية ، ومقادها (( أن يكون حاصلاً على مؤهل عال مع استثناء الخبرة أو اجتياز الإختبارات أو الدراسات التى يصدر بشأنها أو بتنظيمها قرار من الهيئة )) ( الفقرة ٤ ، ٦ من المادة ٨٩ من اللائحة ) .

كما أصدر وزير الاقتصاد ، القرار رقم ٢٩ لسنة ١٩٩٨ ، بإضافة باب جديد إلى اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال الصادر منه برقم ١٣٥ لسنة ١٩٩٢ ، هو الباب السادس : أحكام منظمة لشركات تكوين وإدارة محافظ الأوراق المالية وشركات السمسرة فى الأوراق المالية .

تجمد العمل فى البورصتين ، كنتيجة لحركة التصدير والتأميم الشامل لهما عام ١٩٦٤ (٤) ، الأمر الذى أدى إلى هبوط حركة التعامل (٥) ، حيث أنشأت الحكومة صندوقاً لدعم البورصتين ، ومكاتب السمسرة القائمة فى ذلك الوقت ، كان عددها تسع مكاتب بالقاهرة (٦) ، وست مكاتب بالإسكندرية (٧) .

ظهرت الحاجة لإحياء البورصتين ، بعد الأخذ بسياسة الانفتاح الإقتصادى ، وتدفق الإستثمارات الأجنبية ، وتشجيع القطاع الخاص ، وتطبيق سياسة الإصلاح الإقتصادى ، وتحويل شركات القطاع العام لشركات قطاع أعمال (٨) . كما أنشئت الهيئة العامة لسوق المال والهيئة العامة للاستثمار ، وقد صاحبت كل ذلك مجموعة من القوانين المنظمة (٩) .

وقد اشترط القانون ، منح ترخيص مزاولة مهنة السمسرة لمن يتوفر فيه الشروط التالية :

(١) شروطاً تتعلق بالكفاية المالية : ومقادها (( أن يكون طالب الترخيص شركة مساهمة أو شركة توصية بالأسهم )) ( فقرة ١ مادة ٢٩ من القانون ) ، برأس مال مُصدر ٢٥٠ ألف جنيه مصرى على الأقل ، ولا يقل المدفوع منه عن الربع ( فقرة (١) مادة ١٢٥ من اللائحة ) ، كما أضاف وزير الاقتصاد (( على الشركة أن تحتفظ بالملاحة المالية اللازمة لمزاولة نشاطها ، وبما يحقق ضمان وفائها بالتزاماتها ، وذلك مع مراعاة ما تضعه الهيئة من قواعد فى هذا الشأن )) (١١) .

(٢) شروطاً تتعلق بالحالة المدنية : ومقادها قيم

(٤) زيادة الاحتياطيات الدولية من ١٠.٨١ مليار دولار عام ١٩٩٣/٩٢ إلى ٢٠.٤ مليار دولار عام ١٩٩٧/٩٦ .

(٥) زيادة حجم التداول في الأوراق المالية بسوق المال ، إذ ارتفعت قيمة التداول من ٦٨٠ مليون جنيه عام ١٩٩٣/٩٢ إلى ٢٤ مليار جنيه عام ١٩٩٧/٩٦ بزيادة قدرها ٢٣٥ مليار جنيه بنسبة زيادة ٤١٥٩٪ .

(٦) الإستمرار في تنفيذ برامج الخصخصة لتحقيق الهدف المرسوم لها واستخدام جانب من عائدها في تخفيض الدين العام المحلي .

(٧) تنمية المخدرات العامة وتشجيع الإستثمار وضبط حركة التوسع النقدي وترشييد استخدام القروض .

يتضح من النتائج الموضحة ، الرؤية الموضوعية التي تبنتها الدولة لتحقيق الإنطلاق المرجو للاقتصاد المصرى ، وتكثف الجهود المبذولة من قبل الدولة ومؤسساتها ، نحو تنقية المناخ الإستثمارى وتطويره وجعله أكثر جاذبية أمام المستثمر المحلى والأجنبى ، وحتى تتمكن من الدخول فى سياق المنافسة العالمية لإجتذاب الاستثمارات الأجنبية ، ليس مع النول النامية فقط ولكن أيضا مع المجتمع الدول بأكمله .

كما يتضح أيضا ، أن نسبة الزيادة فى حجم التداول فى الأوراق المالية بسوق المال ، والتي بلغت خلال ثلاث سنوات ٤١٥٩٪ ، قد تمت أيضا بمجهودات سمسرة الأوراق المالية ، التى من مهامها الأساسية ما يلى (١٥) :

**المهمة الأولى :** تنفيذ أوامر العملاء شراء وبيعاً للأوراق المالية ، بتجميع هذه الأوراق والتأكد من

يتضح من كل ما سبق ، أن المشرع قد خلق أهمية كبيرة على نزاهة وكفاءة شركات السمسرة ، حيث أن السمسار هو حجر الزاوية فى سوق الأوراق المالية ، وتعتمد على كفاءته ونزاهته سلامة عمليات السوق وتدعيم الثقة فيه من جانب المستثمرين .

كما تواصل الدولة خطاها نحو تشجيع الإستثمارات ، ومحاربة الركنود الاقتصادى بالأساليب المباشرة ، وغير المباشرة ، بهدف زيادة الإستثمارات لتصل تدريجياً إلى ٤٠٪ من الناتج القومى (١٣) . وتأكيداً لذلك ما جاء بالبيان المالى لوزارة المالية ، باستمرار تنفيذ برامج وسياسات الإصلاح الاقتصادى والمالى مع استمرارية قياس الأداء وربطه بمؤشرات المتغيرات فى الشركة الاقتصادية والاجتماعية ، وقد تمثلت أهم النتائج فيما يلى (١٤) :

(١) ارتفع معدل النمو الحقيقى فى الناتج المحلى الإجمالى من ١٣.٩١ مليار جنيه عام ١٩٩٣/٩٢ بمعدل نمو ٢.٥٪ إلى ٢٥.٦٣ مليار جنيه عام ١٩٩٧/٩٦ بمعدل نمو ٣.٥٪ وليسجل إلى نمو ٧.٥٪ فى عام ١٩٩٨/٩٧ .

(٢) إتجاه أسعار الفائدة إلى الإنخفاض مع المحافظة على تشجيع الإيداع وإنخفاض معدل التضخم من ١٥٪ عام ١٩٩٣/٩٢ إلى ١.٥٪ عام ١٩٩٧/٩٦ .

(٣) انخفاض عجز الموازنة العامة من ٤.١٪ من الناتج المحلى الإجمالى عام ١٩٩٣/٩٢ إلى أقل من ١٪ عام ١٩٩٧/٩٦ .

(١) إجمالي قيمة الإصدارات :

شهدت سوق الإصدارات زيادة واضحة في إصدارات الأوراق المالية ، نتيجة لزيادة ثقة المستثمرين المصريين والأجانب في الإقتصاد المصرى ، سواء تمثل ذلك فى تأسيس شركات جديدة أو زيادة رؤوس أموال شركات قائمة :

ويوضح الجدول رقم (١) إجمالي قيمة الإصدارات خلال الفترة من ١٩٩٤ حتى مارس ١٩٩٨ ويتبين منه ما يلى :

(١) ارتفعت قيمة الإصدارات الجديدة عند التأسيس من ٢١٤١ مليون جنيه عام ١٩٩٤ تمثل نسبة ٤٣,٨٪ من إجمالي قيمة الإصدارات ، إلى ١٢٠٨٨,٦ مليون جنيه عام ١٩٩٧ تمثل نسبة ٦٢٪ .

(٢) رغم إرتفاع قيمة الإصدارات الجديدة لزيادة رأس المال من ٢٧٠٨ مليون جنيه عام ١٩٩٤ إلى ٦٢٠٠,٩ مليون جنيه عام ٩٧ ، إلا أن نسبتها للإجمالى إنخفضت من ٥٥,٥ ٪ إلى ٣١,٨ ٪ .

(٣) بلغ إجمالي قيمة إصدارات السندات الحكومية ٧٠٠٠ مليون جنيه ، بينما بلغت قيمة إصدارات الشركات ٢٢٢٠ مليون جنيه .

(٤) إرتفع المتوسط الشهرى لقيمة الإصدارات من ٤٠٦,٥ مليون جنيه عام ٩٤ إلى ١٦٢٢,٧ مليون جنيه عام ١٩٩٧ .

سلامتها ، ثم ترتيبها وتنفيذها بإنضباط ودقة وأمانة وكفاءة فى الأداء .

**المهمة الثانية :** التأثير فى الكفاءة الداخلية للسوق ، التى يقصد بها قدرة السوق على خلق التوازن بين العرض والطلب ، دون أن يتكبد المتعاملون فيه تكلفة عالية بالنسبة للسمسرة ، وبأن يتاح للتجار والمتخصصين أى صناع السوق فرصة لتحقيق مدى أو هامش ربح مغال فيه (١٦) .

**المهمة الثالثة :** توسيع السوق ، وتعمل على تحقيق ذلك مع باقى المؤسسات العاملة فى المجال ، حيث تعتمد على جذب مستثمرين جدد محليين وعالميين عن طريق شرح طبيعة السوق وأساليبه وبمساعده فى ذلك فنيين قادرين على توجيه النصيح والإرشاد للمستثمرين موضوع النصيح .

لذلك كان اهتمام الباحثة بتقييم أداء شركات سمسرة الأوراق المالية ، لردؤها المؤثر فى سوق رأس المال عامة ، وسوق الأوراق المالية خاصة .

**ب - ظواهر المشكلة :**

وفقا للدراسة الإستطلاعية التى قامت بها الباحثة (١٧) أمكن تحديد عدد من أهم الظواهر كأساس لمشكلة البحث :

**(١) الزيادة المضطردة فى الإصدارات وحركة**

التداول وعدد الشركات وأسهمها المتداولة :

جدول رقم (1)

إجمالي قيمة الإصدارات

خلال الفترة من 94 حتى مارس 1998

القيمة بالمليون جنيه

1998 مارس		1997		1996		1995		1994		بيــــــــــــان
Z	قيمة	Z	قيمة	Z	قيمة	Z	قيمة	(%)Z	قيمة	
إصدارات جديدة عند التأسيس:										
58.1	2925.9	59.7	11638.4	40.3	8296.3	34.6	3892.0	40.1	1957.8	جنيه مصرى
.3	1.7	2.3	450.2	6.1	1265.8	6.2	699.8	3.8	183.2	أجنبى (مقوم بالمصرى)
58.4	2927.6	62.0	12088.6	46.4	9512.1	40.8	4591.8	43.9	2141.0	
إصدارات جديدة لزيادة رأس المال:										
39.6	1984.7	30.4	5923.4	26.8	5478.4	28.6	3223.1	54.7	2666.5	جنيه مصرى
.2	10.7	1.4	277.5	2.7	567.8	3.2	355.9	.8	41.5	أجنبى (مقوم بالمصرى)
39.8	1995.4	31.8	6200.9	29.5	6046.2	31.8	3579.0	55.5	2708.0	
إصدارات جديدة للسندات:										
—	—	—	—	19.5	4000.0	26.7	3000.0	—	—	حكومة
1.8	90.0	6.2	1195.0	4.6	920.0	0.7	80.0	0.6	30.0	شركات
1.8	90.0	6.2	1195.0	24.1	4920.0	27.4	3080.0	0.6	30.0	
الإجمالي										
100	5013.0	100	19484.5	100	20478.3	100	11250.8	100	4879.0	
8.3	1671.0	8.3	1623.7	8.3	1706.5	8.3	937.5	8.3	406.5	متوسط شهري لقيمة الإصدارات <sup>(١)</sup> :

المصدر: الهيئة العامة لسوق المال: مركز المعلومات، الإحصاءات الشهرية، الإصدارات.

(\*) تم حساب المتوسط الشهري لقيمة الإصدارات لعام 1998 بقرب الإجمالي  $4 \times$  وقت على 12

عدد شهور السنة.

(\*\*) استخرجت النسب في كل السنوات بقسمة كل بند على الإجمالي وضربها في 100 للنسبة المئوية.



(ب) تطور قيمة الإصدارات:

يصور الجدول رقم (٢) تطور حركة الإصدارات الجديدة في الفترة من ٩٤ وحتى آخر مارس ١٩٩٨ ، ويتضح من الجدول ما يلي :

(١) حدث تطور بصفة عامة في جميع الإصدارات خلال الفترة من ١٩٩٤ حتى مارس ١٩٩٨ .

(٢) ارتفعت قيمة الإصدارات الجديدة عند التأسيس بمقدار ٩٩٤٦,٧ مليون جنيه بنسبة زيادة ٤٦٤,٦ ٪

(٣) ارتفعت قيمة الإصدارات الجديدة لزيادة رأس المال بمقدار ٣٤٩٢,٩ مليون جنيه ، بنسبة زيادة قدرها ١٢٨,٩ ٪ .

(٤) ارتفع المتوسط الشهري لقيمة الإصدارات بمقدار ١٢١٧,٢ مليون جنيه بنسبة زيادة ٢٩٩,٤ ٪ .

جدول رقم (2)

تطور قيمة الإصدارات

خلال الفترة من 94 حتى مارس 1998

القيمة بالمليون جنيه

1998 مارس		1997		1996		1995		1994		بـ
1000	ليرة	1	2	1	ليرة	1	ليرة	1000	ليرة	
إصدارات جديدة عند التأسيس :										
597.8	2925.9	594.5	11638.4	421.3	8246.3	198.8	3892.0	100	1957.8	ليرة مصري إجمالي (مدرج بالليرة)
3.7	1.7	245.7	450.2	690.9	1265.8	321.9	699.8	100	183.2	
546.9	2927.6	564.8	12088.6	444.3	9512.1	241.5	4591.8	100	2141.0	
إصدارات جديدة للإعادة وفن المال :										
397.7	1984.7	223.1	5923.4	205.5	5478.4	120.9	3223.1	100	2666.5	ليرة مصري إجمالي (مدرج بالليرة)
103.1	10.7	668.7	277.5	1346.3	576.8	857.6	355.9	100	41.5	
294.7	1995.4	218.9	6200.9	223.3	6046.2	132.2	3579.0	100	2708.0	
إصدارات جديدة للمنتجات :										
—	—	—	133.3	4000.0	100	3000.0	—	—	—	مكتوبة شركات
450.0	90.0	1491.7	1195.0	1148.8	920.0	100	80.0	—	-30.0	
11.7	90.0	38.8	1195.0	159.7	4920.0	100	3080.0	—	30.0	
411.0	5013.0	399.4	19484.5	419.7	20478.3	230.6	11250.8	100	4879.0	الإجمالي
411.0	1671.0	399.4	1623.7	419.8	1706.5	230.6	937.5	100	406.5	مرتجش شهري للقيمة الإصدارات :

(ج) تطور حركة التداول :

يوضح الجدول رقم (٣) تطور حركة التداول خلال الفترة من ٩٣ وحتى نهاية مارس ١٩٩٨ . حيث يتبين ما يلي :

(١) حدث تطور بصفة عامة في حركة التداول خلال الفترة من ٩٣ حتى ٩٧/١٢/٢١ .

(٢) ارتفعت قيمة التداول وكمية وعدد العمليات بنسب (٤١٥٩,٥)٪ ، (٤,٥)٪ ، (٩٢٦٧,٧)٪ على التوالي .

(٣) ارتفع أيضا متوسط قيمة التداول الشهري بنسبة ٤١٥٨٪ .

(٤) انخفضت حركة التداول

من ١/١ حتى ٩٨/٣/٢١ من مثيلتها في السنوات السابقة ، ويرجع ذلك إلى ما يلي :

\* الإنخفاض المستمر لأسعار الأسهم المطروحة منذ فبراير عام ١٩٩٧ .

\* ارتفاع العرض مقابل الطلب ، كنتيجة لإنسحاب عدد غير قليل من المستثمرين من السوق ، وخاصة الماديين قصيري الأجل كنتيجة للشعور بالذعر من استمرار إنخفاض الأسعار بالإضافة إلى عامل الخبرة والوعي بمفهوم الاستثمار .

\* فشل عمليات طرح شركات قطاع الأعمال الأخيرة ( فيما عدا شركة التليفون المحمول ) ، كنتيجة لتعلم جمهور المتعاملين بالشركات التي يتعاملون على أرباحها والتي تمتاز بالنمو وإمكانية تحقيق الأرباح المستقبلية .

\* كثرة التصريحات والإشاعات ، مما أدى إلى فقد ثقة المستثمرين في الأوراق المطروحة ، حيث أن سوق الأوراق المالية سوق حساس لأيّة تصريحات أو أحداث أو قرارات .

\* غياب صناع السوق وعدم وجود نظام البيع على المكشوف .

جدول رقم (3)

تطور حركة التداول

خلال الفترة من 93 حتى مارس 1998

بيانات	قيمة التداول		كمية التداول		عدد الصفقات		متوسط قيمة التداول الشهري	
	مليون جنيه	ل	مليون ورقة	ل	صفقة	ل	مليون جنيه	ل
1993	568,6	100	17,7	100	11934	100	47,4	100
1994	2537,2	449,7	59,8	337,9	94742	793,9	213,1	449,6
1995	3849,4	677,0	72,2	407,9	469615	3935,1	320,8	676,8
1996	10967,5	1928,9	207,8	1174,0	2316364	19409,8	914,0	1928,3
1997	34219,8	4259,5	372,5	2104,5	1223351	10267,7	2018,3	4258,0
من 1/1 حتى 98/3/31	5361,0	3771,4	99,5	2248,6	215230	7214,0	1787,0	3770,0

المصدر : الهيئة العامة لسوق المال : مركز للمعلومات ، الإحصاءات السنوية ، حركة التداول .

(\*) عام 1993 هو سنة الأساس لحركة التداول .

(\*\*) ضربت نتائج هذه الفترة 4 x لصحة المقارنة بالسنوات الأخرى .

(د) عدد الشركات المساهمة ورأس مالها الإسمي والسوقي؛

يوضح الجدول رقم (٤) تطور عدد الشركات وأسهمها المتداولة ورأس مالها الإسمي والسوقي خلال الفترة من ٩٣ حتى نهاية عام ١٩٩٧ ، حيث يتبين ما يلي :

(١) حدث تطور بصفة عامة في عدد الشركات وأسهمها المتداولة ورؤوس أموالها الإسمية والسوقية .

(٢) ارتفع عدد الشركات من ٢٦٤ شركة إلى ٤١٦ شركة أي بنسبة ٥٨٪ ، كما ارتفع عدد الشركات المتداول أوراقها إلى الضعف .

(٣) رغم أن رأس المال الإسمي للشركات قد ارتفع إلى الضعف ، إلا أن رأس المال السوقي قد إرتفع إلى خمسة أضعاف تقريبا .

#### جدول رقم (4)

تطور عدد الشركات وأسهمها المتداولة ورأس مالها الإسمي والسوقي خلال الفترة من 93 حتى 1997/12/31

بيان	1993 (سنة الأساس)		1994		1995		1996		1997	
	شركة / مليون جنيه	شركة / مليون جنيه	شركة / مليون جنيه	شركة / مليون جنيه	شركة / مليون جنيه	شركة / مليون جنيه	شركة / مليون جنيه	شركة / مليون جنيه	شركة / مليون جنيه	شركة / مليون جنيه
عدد الشركات المتداول أوراقها خلال العام	264	100	300	114	352	133	354	134	416	158
متوسط عدد الشركات المتداول أوراقها شهريا	84	100	91	108	113	135	129	154	168	200
رأس المال الإسمي للشركات المقيدة	8890	100	8051	90	11052	124	13673	154	18291	208
رأس المال السوقي للشركات المقيدة	12807	100	14480	113	24420	191	48086	375	70873	553

(٢) مقارنة عدد شركات سمسرة الأوراق المالية بإجمالي عدد الشركات المقيدة بجدول البورصة :

يوضح الجدول رقم (٥) نسبة عدد شركات سمسرة الأوراق المالية لإجمالي عدد الشركات المقيدة بجدول البورصة ، حيث يتبين ما يلي :

(أ) الإرتفاع المستمر لعدد شركات السمسرة ، حيث كانت ثلاث شركات فقط عام ١٩٩٣ أصبحت ١٤٠ شركة في سبتمبر عام ١٩٩٨ .

(ب) الإرتفاع المستمر في نسبة شركات السمسرة الجديدة .

المصدر : الهيئة العامة لسوق المال : مركز المعلومات ، الإحصاءات السنوية ، سوق التداول .

## تقييم أداء شركات سمسرة الأوراق المالية

جدول رقم (5)

نسبة شركات سمسرة الأوراق المالية لعدد الشركات المقيدة  
خلال الفترة من 93 حتى سبتمبر 1998

1993		1994		1995		1996		1997		سبتمبر 1998	
عدد الشركات المقيدة	عدد الشركات المقيدة	عدد الشركات المقيدة	عدد الشركات المقيدة	عدد الشركات المقيدة	عدد الشركات المقيدة	عدد الشركات المقيدة	عدد الشركات المقيدة	عدد الشركات المقيدة	عدد الشركات المقيدة	عدد الشركات المقيدة	عدد الشركات المقيدة
264	3	300	25	352	87	354	113	416	132	745	140
1.1	3	8.3	25	352	87	354	113	416	132	745	140

عمد أو غير عمد ، إلا أنها أدت  
الى توقيع جزاءات تراوحت بين  
الإنذار أو الوقف أو الغرامة أو  
الإحالة الى النيابة العامة (١٩)  
والجدول رقم (٦) يوضح نسبة  
الشركات المخالفة لمجموع  
الشركات ككل .

المصدر : الهيئة العامة لسوق المال : مركز المعلومات ، الإحصاءات الشهرية ، سوق التداول .

(ج) تقاربت النسبة في عام ١٩٩٧ مع النسبة في عام ١٩٩٦ ، ويرجع ذلك الى ما يلي :

(١) تقارب نسبة الزيادة في عدد الشركات المقيدة ٥ ،  
١٧٪ ، مع نسبة الزيادة في عدد شركات سمسرة الأوراق  
المالية ١٦٫٨٪ .

(٢) إحجام كثير من الأفراد عن المطالبة بتأسيس  
شركات سمسرة جديدة ، نتيجة الإنخفاض المستمر في  
أسعار الأسهم منذ بداية عام ١٩٩٧ .

جدول رقم (6)  
نسبة شركات سمسرة الأوراق المالية المخالفة لعددها الكلى  
خلال الفترة من 94 حتى 1997/12/31

1997		1996		1995		1994	
عدد شركات المخالفة	عدد شركات المقيدة	عدد شركات المخالفة	عدد شركات المقيدة	عدد شركات المخالفة	عدد شركات المقيدة	عدد شركات المخالفة	عدد شركات المقيدة
7.6	10	25.7	29	4.6	4	8	2

المصدر : بورصة الأوراق المالية بالقاهرة ، الجزاءات الموقعة بمعرفة مجلس التأديب على شركات السمسرة  
من عام 94 حتى عام 1997

(٣) مخالفات شركات  
سمسرة الأوراق المالية :

رغم أن القانون قد وضع  
ضوابط وشروط ، لمنح ترخيص  
مزاوله مهنة السمسرة ، إلا أن  
البعض قد ارتكب مخالفات ،  
هذه المخالفات قد تكون عن

مفتوح على العالم ، وسوق مصرفية عالمية ، حيث يصعب وضع قيود على أى مستثمر أو سمسار أجنبي ، طالما استوفى الشروط المطلوبة ، إلا أن قدرة الشركات الأجنبية العاملة فى مجال الأوراق المالية ، على اختيار الوقت المناسب للبيع والشراء من خلال الدراسات المتعمقة وتحليل البيانات والمعلومات ، الى جانب الإمكانيات المادية المرتفعة ، تفوق فى ذلك الشركات المصرية ، ذات الخبرات المحدودة مما سيؤدى الى اشتغال المنافسة ومحاولات البقاء للأصلح .

كما أنه قد دخلت بالفعل مجموعة " فلمنجز " العالمية البورصة المصرية ، عن طريق شرائها لشركة سمسرة مصرية ، بالإضافة الى أن هناك مجموعات دولية أخرى ، تتمتع بسمعة عالمية جيدة ، تنط للدخول للبورصة .

اختلفت آراء رؤساء مجالس إدارات شركات السمسرة المصرية ، فيما بين مؤيد ومعارض ، وكل له مبرراته . كانت مبررات المعارضين تتمثل فى أن الهدف الرئيسى لدخول السماسرة الأجانب هو الربح ، وذلك وفقا لنمط تفكيرهم وسلوكهم المختلف ، بالإضافة الى إدارة أموال عملائهم بتقويض مما يوفر لهم حرية البيع والشراء فى أى وقت ، وهذا لا يتوفر للشركات المصرية ، بالإضافة الى التخوف من هيمنة هذه الشركات على البورصة المصرية . أما مبررات المؤيدين ، تتمثل فى تجديد وتطوير الخدمة للعميل ، بالإضافة إلى تحسين وتوسيع السوق من خلال جذب عملاء ومستثمرين جدد من الداخل والخارج . كما يساعد الاحتكاك على تحسين أداء الشركات المصرية وتطوير وتحديث هيكلها التنظيمية .

لسوق الأوراق المالية هى السرعة فى تنفيذ الأمر ، شراء أو بيعا ، حيث يلجأ هؤلاء العملاء الى شركات أخرى منافسة .

#### (٤) جهات الرقابة الخارجية على شركات

السمسرة :

ينظر الى البورصة كمرفق عام ، تتدخل الدولة فيها بالتنظيم والإشراف والرقابة والمتابعة المستمرة ، من كل من الهيئة العامة لسوق المال وإدارة البورصة .

تقوم الهيئة العامة لسوق المال بدور رقابى لضمان سلامة سوق رأس المال وحماية المستثمر ، بالإضافة الى الإشراف على سوق التداول ( البورصة ) (٢٠) .

كما يقوم بإدارة سوق التداول ( البورصة ) رئيس معين ومجلس إدارة ، ومن أهم اختصاصاتهم حماية المتعاملين وشركات السمسرة (٢١) .

إلا أن الباحثة لمست لدى بعض المسئولين بهيئة سوق المال والقائمين بإدارة البورصة ، نظرة الشك والريبة وعدم الثقة فى شركات سمسرة الأوراق المالية . وقد أكد ذلك التصريح الذى صرح به أحد رؤساء مجلس إدارة إحدى شركات السمسرة " بأنه قد أصبحت شركات السمسرة كبش الفداء فى كل كبيرة وصغيرة فى سوق رأس المال (٢٢) .

#### (٥) المنافسة من السماسرة الأجانب (٢٣) :

تطبق اتفاقية الجات ترويجيا ، بما يؤدى إلى نظام

## ج - تحديد المشكلة :

أثارت كل الظواهر السابقة إنتباه الباحثة الى وجود مشكلة تواجهها شركات سمسة الأوراق المالية ، وتتمثل فى قصور أداء أغلب الشركات ، ومن ثم فإن مشكلة هذا البحث تتمثل فى " تقييم أداء شركات سمسة الأوراق المالية " .

## ثانيا : أهداف البحث :

يهدف هذا البحث الى ما يلى :

1 - تحليل وتقييم أداء الشركات موضع البحث ، ووصولا الى تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ، سواء كانت هذه العوامل خارجية أو داخلية ، ووصولا أيضا لتحديد الشركات ذات الأداء المتميز والشركات ذات الأداء غير المتميز .

ب - تحديد عوامل التميز لدى الشركات المتميزة .

ج - بناء نموذج يمكن بتطبيقه تصنيف أى شركة من شركات البحث ، الى شركة ذات أداء متميز أو شركة ذات أداء غير متميز .

د - التوصل من خلال النموذج ، الى مساعدة الشركات غير المتميزة ، على تطوير أدائها .

## ثالثا : أهمية البحث :

تنبثق أهمية هذا البحث من أهدافه ذات الأبعاد المتعددة والمتنوعة والمتباينة وهى :

1 - الدور الهام الذى يمكن أن تلعبه شركات

السمسة ، فى خدمة الإقتصاد القومى .

ب - رفع كفاءة أداء الشركات ذات الأداء غير المتميز ، عن طريق كشف عوامل التميز لدى الشركات المتميزة ، حتى تسترشد بها وتضع الأساليب الملائمة والمفعالة لذلك .

ج - معالجته لموضوع ما يزال بكرة فى الكتابات العربية ، وما يزال بعد جديدا فى غيرها من الكتابات .

## رابعها : الدراسات السابقة :

إنطلاقا من البدء من حيث انتهى الآخرون ، فقد تم البحث فى النوريات العلمية العربية والأجنبية ، وفى الوسائل الإلكترونية ، عن بحوث سابقة ذات صلة مباشرة ببحثنا هذا ، إلا أنه وجد ما يلى :

(أ) بحوث فى تقييم الأداء ولكن التطبيق العلمى فى مجالات مختلفة عن شركات سمسة الأوراق المالية .

(ب) بحوث أجنبية عن السماسرة فى مختلف التخصصات ، مثال ذلك سماسرة العقارات ، المنقولات ، ولقائل عن سماسرة الأوراق المالية .

(ج) بحث واحد فقط عن مدى قيام سماسرة الأوراق المالية بأداء الدور الموكل إليهم فى تنشيط تداول الأوراق المالية ، وبحوث عديدة عن الأوراق المالية وبيرة الأوراق المالية وكيفية الإستثمار فى الأوراق المالية .

(د) منتدى واحد فقط الذى عقد فى ١٩٩٧ بجامعة الأزهر ، بمركز صالح كامل للإقتصاد الإسلامى وكان بعنوان « المنتدى الإقتصادى للشركات العاملة فى مجال الأوراق المالية » .

البائعين أو المشترين ، عن طريق استخدام نظرية الوكالة .  
(د) لا يوجد اختلافات بين المشترين ، في حالة دفع  
نفقات السمسرة نقداً ، سواء على أسس التكاليف النهائية  
أو بأسعار المنازل .

خيرى على الجزيري ١٩٩٢ (٢٥) .

استهدف البحث الإجابة على السؤال الرئيسى لمشكلة  
البحث وهو " ما مدى قيام سمسرة الأوراق المالية بأداء  
الدور الموكل اليهم في تنشيط تداول الأوراق المالية ؟ " .  
وقد انتهى البحث إلى النتائج التالية :

- (١) أن مكاتب السمسرة تعاني من خلل واقع في  
هيكل العمالة الخاص بها سواء من حيث العدد والنوعية .
- (٢) أن الأنشطة التي تؤديها مكاتب السمسرة ، لا  
تعدو كونها عملية الوساطة المجردة بين البائع والمشتري .
- (٣) أن الإتجاهات الخاصة بسمسرة الأوراق المالية ،  
العاملين بسوق الأوراق المالية بالقاهرة ، تعبر عن  
إتجاهات سلبية .

الشحات محمد عطوة الزنقراني ١٩٩٢ (٢٦) :

استهدف الباحث تحليل طبيعة كل من الرقابة وتقييم  
الأداء من وجهة نظر الإدارة ، بيان طبيعة العلاقة بينهما ،  
تحليل طرق وأساليب تقييم الأداء وعلاقتها بالتخطيط ،  
تحليل لطبيعة الإطار العام لنظام تقييم الأداء ، تقييم  
هدف تحقيق الربح كمؤشر وحيد لتقييم الأداء ، تقديم  
إطار محاسبي مقترح لتقييم الأداء في شركات قطاع  
الأعمال العام يتضمن جانبين :

لذلك فقد قامت الباحثة بعرض ما يمكن أن يكون ذا  
صلة بموضوع البحث ، وإن كانت هذه الصلة في الغالب  
غير مباشرة .

روى بلاك Roy T. Black, 1991 (٢٣) .

اختبر الباحث تأثير نموذجين مختلفين لسلوك سمسار  
العقارات ، وذلك عن طريق تحليل هذا السلوك عند دفع  
أتعاب السمسرة على أساس التكاليف النهائية ، وعلى  
أساس أسعار المنازل ، وضع نموذج السمسرة ،  
اختلاف البائعين بعضهم عن بعض ، ويقوم السمسار  
بتوضيح ذلك للمشتري .

عرض الباحث في مقدمة بحثه ، البحوث السابقة  
والدراسات التي أعدت في مجال سمسرة العقارات ، كما  
أشار إلى نظرية الوكالة وقانون الوكالة ، ليوضح بالأثلة  
المشاكل التي يمكن أن يواجهها المشتري والبائع عن  
طريق سمسرة العقارات .

وقد توصل الباحث الى النتائج التالية :

(أ) أختبر دور سمسار العقارات من خلال شروط  
محددة ، وذلك لكونه الفرد الوحيد الذي يمتلك المعلومات  
عن كافة العقارات والمنازل في دائرة إختصاصه . أتضح  
أنه يمكن أن يكون من خلال معلوماته يحتل مركز صانع  
السوق Market Maker .

(ب) تمثل النور المطلق لسمسار المشتري ( الوكيل  
الوحيد ) ، من خلال تحليله للبيانات المسحية .

(ج) تم تطوير توقعات سلوك السمسرة ، وأيضا

### الجانب الأول:

(ز) لا يختلف نظام تقييم الأداء المطبق في قطاع الأعمال الخاص عن ذلك الواجب التطبيق في قطاع الأعمال العام .

مؤشرات لتقييم الأداء لمختلف أوجه النشاط الجارى ، سواء الحالى أو فى المستقبل ،

### الجانب الثانى:

استهدفت الباحثة ، التعرف على الدور الذى يمكن لبورصة الأوراق المالية أن تقوم به ، لتدعيم سياسة وبرامج الخصخصة فى مصر ، كما استهدفت أيضا تحديد ما هى المعوقات التى تعوق مساهمة أسواق المال فى تنفيذ برامج الخصخصة ومحاولة الإجابة على هذه التساؤلات : هل السوق يوضعها الحالى قادرة على المساهمة فى النمو الإقتصادى ؟ ، هل يتحقق فى سوق المال كافة شروط الكفاءة اللازمة ؟ ، هل يتوقع للسوق المالى أن يساهم فى زيادة معدل النمو الإقتصادى والرفاهية الإجتماعية ؟ ، كما استهدفت أيضا التعرف على الدور الذى تقوم به المؤسسات المالية ، خاصة البنوك التجارية فى تنشيط سوق المال من خلال محافظها المالية .

مؤشرات لتقييم الأداء فى مجالات الإستثمارات العينية أو فى محفظة الأوراق المالية .

### وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

(أ) يوجد خلط كبير بين كل من الرقابة وتقييم الأداء ، ولكن فى الواقع العملى ، نجد أن لكل منهما صفاتة الخاصة ومميزاته ونوره .

(ب) تستوجب عملية تقييم الأداء ضرورة إجراء مسح ميدانى شامل للوحدة الإقتصادية ، بفرض التعرف على سائر عملياتها الإنتاجية .

(ج) إن فكرة تقييم الأداء ليست فكرة مستحدثة ، بل قديمة سبقتنا إليها دول كثيرة .

(د) يرتبط بالنتيجة السابقة ، فقد بدأ الإهتمام بفكرة تقييم الأداء فى الوحدات الإقتصادية العامة فى مصر ، فى أواخر عام ١٩٦٢ .

(هـ) إن التخطيط للمشروع يعتبر خطوة سابقة للتقييم .

(و) لا يمكن الإعتماد على معيار الربح فقط كمؤشر لتقييم أداء المنظمة ، ولكن لابد من مختلف أوجه النشاط جارى واستثمارى ، بل والتنبؤ بالمستقبل .

### وقد توصلت الباحثة للنتائج التالية :

(١) هناك جوانب من عدم الكفاءة فى السوق المصرى منها :

(١) النقص الواضح فى المعلومات .

(٢) النقص المؤسسى الواضح . حيث مازالت البنوك التجارية هى الأكثر تحكما فى السوق .

(٣) عدم الكفاءة السعريّة والتوزيعية .

(٤) عدم توافر المستثمر المهنى المتخصص .



الأسواق الدولية ، مثال ذلك خصخصة شركات القطاع العام ، بالإضافة الى الشراء الأجنبي المباشر للأوراق المالية .

(ج) تعتبر كل من العوامل الخارجية والمحلية محددا لنمو أسواق الأوراق المالية الصاعدة ، كما يلي :

(١) تتمثل العوامل الخارجية في إنخفاض أسعار الفائدة في الأسواق المالية الدولية ، الركود الإقتصادي وضعف في الطلب على الأموال والتغيرات المؤسسية في الدول المتقدمة .

(٢) تمثل العوامل المحلية عوامل مساعدة على جذب الإستثمارات الى أسواق الأوراق المالية الصاعدة ، ومن أهم هذه العوامل : سياسات الإصلاح الإقتصادي لتوفير المناخ الملائم لنمو هذه الأسواق ، إرتفاع معدلات النمو الإقتصادي وإصلاح القطاع المالي وتوسيع الملكية .

(د) تقوم أسواق الأوراق المالية بدور مهم في التنمية الإقتصادية ، حيث يعتبر إحدى الآليات الهامة ، لتجميع وتوجيه الموارد المالية وتوظيفها ، في المشروعات الإستثمارية ، من خلال حيازة الأفراد والشركات والمؤسسات لما يصدر في هذا السوق من أسهم وسندات وأدوات مالية أخرى .

(هـ) تسهم أسواق الأوراق المالية بدور مهم في التنمية الإقتصادية ، وذلك من خلال :

(١) دورها في زيادة الإئتمان ، من خلال ما توفره من مجموعة كبيرة من الخيارات لوحدة الفائض لتوليد أصول مالية أكبر وبالمحافظة على تفصيلاتها .

(ب) إرتفاع عدد الشركات المقيدة مؤشر إيجابي .

(ج) زيادة حجم التعامل بصورة كبيرة حينما بلغت النسبة الإجمالية للنمو في حجم التعامل خلال ٦ سنوات ٢٥٪

(د) زيادة حجم الإصدارات الجديدة في البورصة ساهم في نشاط سوق الإصدار .

عمر محمد عثمان صقر ١٩٩٥ (٢٨) :

استهدف الباحث دراسة وتحليل مقومات أسواق الأوراق المالية الصاعدة ونورها في التنمية الاقتصادية .

توصل الباحث الى النتائج التالية :

(١) وجود تباين فيما بين أسواق الأوراق المالية الصاعدة من دولة نامية لأخرى ، ويرجع هذا التباين الى الإختلاف في مقومات البيئة الاقتصادية والتمويلية في الدول النامية ، والتي تتمثل أهم مكوناتها فيما يلي :

(١) دور وحجم القطاع الخاص .

(٢) قدرة المستثمرين الأجانب على الوصول للسوق .

(٣) دور مصادر التمويل البديلة .

(٤) الوضع المؤسسي والإشراف والإفصاح والرتيبات القائمة .

(٥) الإطار التشريعي والتنظيمي الذي يحكم

الاستثمار المحلي والأجنبي .

(ب) يتكون هيكل أسواق الأوراق المالية الصاعدة من إصدار السندات الدولية ، وكذلك إصدار حقوق الملكية في

العلاقة دائما بين وكالة السمسرة المستقلة وشركات نقل المنتجات ، من العلاقات التي تتصف بالتعقيد ، ورغم أن التعريف الشائع ، أن وجود شركة النقل أساسا لدعم الوكالة ، إلا أن هدف الوكالة هو توزيع المنتجات عن طريق شركة النقل للمستهلكين من خلال المصانع المنتجة ، إلا أن الواقع يختلف عن ذلك ، حيث أن العلاقة ليست بهذه البساطة ، بل أكثر تعقيدا . ففي أى علاقة عمل ، يكون من الصعب رفع العائدات ، بما يؤدي الى تمثر الهدف الحقيقي . حينما تأخذ الحالات مدة أطول ليصدق عليها أو تكون المنتجات الجديدة غير منافسة ، يكون من السهل نسيان أن شركة النقل ووكالة السمسرة ، يساهم كل منهما في تحقيق الهدف نفسه .

كنتيجة لكل ما سبق ، إبتدعت وكالة لارى جوردن ، قائمة تم شركات النقل ، حتى تكون الإتصالات واضحة وفقا لتوقعاتهم . تذكر القائمة كل شركة نقل ، أنها إذا عملت بجد للوكالة ، سوف تعمل الوكالة بجد لها ، كما تشتمل قائمة التوقعات على النقاط التالية :

- (أ) وثيقة تعهد .
- (ب) العملات .
- (ج) درجة المنافسة
- (د) الخدمة
- (هـ) الإسم التجارى ( الشهرة ) .

المنتدى الاقتصادي لشركات العاملة في مجال الأوراق المالية ١٩٩٢ ،

عقد المنتدى لأهمية سوق رأس المال من ناحية ، والدور

(٢) دورها في خلق السيولة .

(٣) دورها في تخصيص الموارد .

(٤) دورها في علاج الديونية الخارجية .

(٥) دورها في استعادة رأس المال الهارب .

(٦) دورها في تلطيف التقلبات الإقتصادية .

(د) تحمل أسواق الأوراق المالية الصاعدة قدرا من المخاطر والمشاكل ، التي تؤثر على اقتصاديات الدول النامية ، ويرجع ذلك الى ما يتميز به الإستثمار ، في محفظة الأوراق المالية ، من مخاطر التدفق العكسي في الأجل القصير ، مقارنة بالأشكال الأخرى من تدفقات رأس المال .

(ز) يمكن مواجهة المخاطر المحتملة لأسواق الأوراق المالية الصاعدة ، والناتجة عن التدفق العكسي لرأس المال للخارج ، لا تتمثل في تقييد تدفق رأس المال للخارج ، وإنما في بناء اقتصاد قادر على استيعاب الصدمات .

(ح) يتوقف مستقبل أسواق الأوراق المالية الصاعدة ، على مساهمتها لحركة الابتكارات المالية مثال ذلك عقود المستقبلات Futures والخيارات Options والمصارف الشاملة Universal Banks ، ومؤسسات السويز ماركت Financial Súpper Markets ، بالإضافة الى تضافر الجهود حتى تستطيع المنافسة على المستوى المحلى والدولى والقيام بدورها المنشود .

لارى جوردن 1996 Larry J. Gordon (٢٩)

أظهر كاتب المقالة ( وهو صاحب وكالة سمسرة ) ، أن

رأس المال ( المؤسسات - الأوراق المالية - المعاملات ) ،  
فى ضوء ما تم التعرف عليه فى البندين السابقين وتقديم  
مقترحات لما يظهر من مخالفات فيها لقواعد الشريعة  
والتوجيهات الإسلامية العامة .

#### وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

(أ) سوق رأس المال المصرية بحمد الله بخير ، وأن  
الجوانب التى تتفق مع أحكام الشريعة فى عناصرها  
الثلاثة ( مؤسسات - أوراق مالية - معاملات ) أكبر من  
الجوانب التى تخالفها .

(ب) تم توضيح بعض الجوانب الشرعية للموضوع ،  
إلقاء الضوء لتأكيد أن فى الشريعة الإسلامية الكثير ،  
لتنظيم سوق رأس المال على أسس عادلة وتحقق  
المصلحة .

(ج) فتح الباب أمام المخلصين للدين والوطن ،  
لاستكمال بحث جميع جوانب سوق رأس المال من منظور  
إسلامى والعمل على تطبيقه فى الواقع العملى .

محمود فهمى ١٩٩٧ (٣٢) :

استهدفت ورقة العمل الجوانب القانونية للشركات  
العاملة فى مجال الأوراق المالية ، وقد تم توضيح النقاط  
التالية :

(أ) نبذة تاريخية عن القوانين الحاكمة للنشاط  
الاقتصادى فى مصر ، من خلال قوانين الإستثمار ، منذ  
عهد محمد على حتى الآن .

(ب) لخص القانون ٩٥ لسنة ١٩٩٢ الخاص بتنظيم

الكبير الذى به الشركات العاملة فى مجال الأوراق المالية  
فى السوق خاصة . وقد ضم المنتدى رئيس جامعة الأزهر  
، رئيس هيئة سوق المال الحالى والسابق ، محافظ البنك  
المركزي السابق ، وزير السياحة والطيران السابق ،  
ورئيس المجموعة المصرية للأوراق المالية . كما ضم  
المنتدى رؤساء مجالس بعض شركات سمسة الأوراق  
المالية ، شركات إدارة صناديق الإستثمار وشركات رأس  
المال المخاطر ونخبة من أستاذة الجامعات .

وقدم بحث واحد وورق عمل ، نوضح فيما يلى تلخيصا  
لبعضهم :

محمد عبد الحليم عمر ١٩٩٧ (٣١) .

استهدف البحث المساهمة فى رفع كفاية الأداء لسوق  
المال اعتماداً على قواعد الشريعة الإسلامية ، وبما ينطوى  
عليه هذا الهدف من بيان شمول الشريعة لكل الأمور ،  
وصلاحيتها للتطبيق فى كل زمان ومكان ، ونحو تحقيق  
هذا الهدف العام تتحقق أهداف فرعية منها ما يلى :

١ - التعرف على سوق رأس المال ، والجوانب  
الأساسية لعناصره الثلاثة ( المؤسسات - الأوراق المالية  
- المعاملات ) ، بالشكل الذى يوضح المعلومات التى تبين  
حقيقة كل منها ، لتسهيل تكييفها والحكم عليها شرعاً ،  
لأن الحكم على الشيء فرع عن تصوره .

ب - بيان القواعد المنظمة للشركات العاملة فى مجال  
الأوراق المالية ، من واقع قانون سوق رأس المال رقم ٩٥  
لسنة ١٩٩٢ ولائحته التنفيذية .

ج - بيان التكييف والحكم الشرعى لعناصر سوق

للأوراق المالية . وتقابل الشركات عدة صعوبات في تنفيذ هذه المهمة ، تتضمن ما يلي :

- أ - القزايد السريع في عدد المستثمرين وخدمتهم ،
- ب - عدم وجود كوادر مدربة .
- ج - الحاجة الشديدة للإنضباط والدقة والأمانة لأنها صناعة تعمل في أموال الناس ومخدرات حياتهم .
- د - عدم إكتمال ونضوج مؤسسات السوق .

**المهمة الثانية :** توسيع السوق : تعتمد الشركات في أداء هذا الدور على جذب مستثمرين جدد ، محليين وعالميين ، عن طريق شرح طبيعة السوق وأساليبه ، كما يساعدنا في هذا وجود فنيين بها ، قادرين على توجيه النصيح والإرشاد للمستثمرين .

سعيد عبد العزيز عثمان ١٩٩٨ (٣٥) :

استهدف البحث تحليل وتقييم مقومات كفاءة الأداء التشغيلي في قطاع النقل العام بمدينة الإسكندرية ، الذي تشرف عليه الهيئة العامة لنقل الركاب ، وبما يسمح بإبراز علاقات الإتساق والتكامل بين المؤشرات المختلفة للأداء التشغيلي والكشف عن العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين مقومات الأداء التشغيلي السائد .

وقد توصل الباحث الى النتائج التالية :

أولاً : شهدت سنوات الدراسة اتجاها عاما لإنخفاض كفاءة الأداء التشغيلي والفني والمالي في كافة قطاعات النقل العام ( ترام الرمل - ترام المدينة - السيارات ) ، إلا أن هناك تفاوتاً واضحاً وجوهرياً بين تلك

سوق رأس المال في مصر ، وتم التركيز على المواد الخاصة بالشركات العاملة بسوق رأس المال .

(ج) تم توضيح أن أى تطور تشريعى يحدث في مصر أو تحسين للأطر التشريعية ، لا بد أن يتزامن ويتواءم مع التقدم السياسى والإجتماعى .

هشام توفيق ١٩٩٧ (٣٣) :

استهدف ورقة العمل تطور صناعة سوق المال في مصر منذ عام ١٩٩٤ حتى عام ١٩٩٧ ، من حيث عدد شركات السمسرة وعدد المستثمرين ، بالإضافة إلى شركات إدارة صناديق المحافظ للمالية . ثم أشار إلى الجمعية المصرية للأوراق المالية وميثاق الشرف بين أعضائها ، وما يجب الإلتزام به من قواعد في السلوك المهني ، مثال ذلك الإلتزام بالقوانين العامة وتوخي العذر قبل تقديم توصية بقرار استثمار أو تنفيذ قرار استثمار لأخرين ، بالإضافة إلى تنفيذ العمليات والإفصاح عن حالات تضارب المصالح وعن مصادر دخل إضافية وأيضاً إلتزامه بحفظ سرية المعلومات التي يأتئنه عليها العميل .

كما يتضمن ميثاق الشرف توقيع العقوبات إذا ثبت مخالفة أى عضو من الجمعية لأى من البنود الواردة في الميثاق .

حمدي رشاد ١٩٩٧ (٣٤) :

استهدفت ورقة العمل التعريف بشركات السمسرة ، من حيث المهمات الأساسية التي قامت على أساسها :

**المهمة الأولى :** تنفيذ أوامر العملاء بيعاً وشراء

الصيانة اللورية وزيادة معدل غياب السائقين والمحصلين  
وزيادة عدد المصادمات والحوادث .

سابعا : يعكس التدهور النسبي فى كفاءة الأداء  
التشغيلى والفنى والمالى لكافة قطاعات النقل العام ( قطاع  
ترام الرمل - ترام المدينة - قطاع السيارات ) فى  
السنوات النهائية للدراسة ، ثلاث انواع من الاختلالات  
ترتبط بوجود :

- \* عدم كفاءة تخصصية .
- \* عدم كفاءة انتاجية .
- \* عدم كفاءة تنظيمية .

ثامنا : يوجد قصور واضح فى حجم وكفاءة المقومات  
الخارجية للأداء التشغيلى ( تدهور حالة الطرق ، انتشار  
نقاط الاختناقات المرورية ، مشروعات البنية الذى يتم  
انجازها لا تكفى الحد الأدنى للمتطلبات الأساسية فى  
هذا المجال ) . وقد أثرت تلك العوامل سلبيا وبشكل  
واضح وجوهري على حجم الخدمة المقدمة ومستوى  
جودتها .

احمد ماهر ١٩٩٨ (٣٦) :

استهدف الباحث التحقق من كفاءة مراكز التقييم ( لا  
يشير المصطلح الى مكان ولكنه يشير الى طريقة تستخدم  
عددا من الاساليب لتقييم القدرات والمهارات للمديرين ،  
والتي ترتبط بنجاح عملهم الإدارى فى المنظمات التى  
يعملون فيها ) وذلك فى إحدى الشركات الرائدة (\*) والتى

القطاعات ، سواء من حيث قوة هذا التدهور أو أسبابه .

ثانيا : اتضح تدهورا حادا ومستمر لقطاع النقل  
العام بترام الرمل ، وذلك فى حجم النشاط ، ويرجع ذلك  
الى التدهور الشديد فى كفاءة الأداء الفنى ، وإنخفاض  
جوهري فى جودة الخدمة المقدمة كنتيجة لتدهور الأداء  
التشغيلى والفنى .

ثالثا : اتضح انخفاض مستمرا فى كفاءة الأداء  
التشغيلى لترام المدينة ، وأيضا إنخفاض فى جودة  
الخدمة المقدمة ، وقد اتضح أن السبب الرئيسى فى ذلك  
يرجع الى الإنخفاض الشديد فى كفاءة الأداء الفنى .

رابعا : وجود تفاوت واضح وجوهري بين كفاءة الأداء  
التشغيلى والفنى والمالى بين ترام الرمل وترام المدينة ،  
حيث يتمتع ترام الرمل بكفاءة تشغيلية أعلى بكثير من  
ترام المدينة فى جميع سنوات الدراسة .

خامسا : اتضح تدهورا فى كفاءة الأداء التشغيلى  
والفنى لقطاع النقل بالسيارات . كما اتضح تفاوت فى  
كفاءة الأداء التشغيلى والفنى والمالى بين مناطق التشغيل  
المختلفة .

سادسا : تعاني جميع قطاعات النقل العام بمدينة  
الاسكندرية بمختلف المناطق التشغيلية ( باستثناء منطقة  
شرق المدينة ) ، تدهورا شديدا فى كفاءة الأداء الفنى ،  
وقد تبين أن ذلك يرجع الى قصور عمليات الصيانة  
والإصلاح ، عدم توافر قطع الغيار بالكم والجودة المناسبة  
وفى الوقت المناسب ، عدم الإلتزام بإجراءات وبرامج

(هـ) شركة الإسكندرية الوطنية للحديد والصلب .

الأداء فى منظمات الأعمال ، مقومات كفاءة الأداء التشغيلى فى قطاع النقل العام بمدينة الاسكندرية وتقييم كفاءة مراكز التقييم فى مصر ، بالإضافة الى الإهتمام المزايد بنور البورصة لتدعيم سياسة وبرامج الخصخصة ومقومات سوق الأوراق المالية الصاعدة ونورها فى التنمية الإقتصادية . كان موضوع بحثين عن السماسرة ، الأول بحثاً أجنبياً ، إستخدم نموذجين مختلفين لتحليل سلوك سمسار العقارات ، أما الثانى قدم فى منتدى اقتصادى عن الجوانب الشرعية العامة للشركات العاملة فى مجال الأوراق المالية . بالإضافة الى مقالتين ، من صاحب وكالة سمسة أجنبية ، ابتدء قائمة توقعات لشركات النقل لتسهيل التعاملات بين شركة النقل وكالة السمسة . كما قدم صاحب شركة سمسة مصرية ورقة عمل فى منتدى اقتصادى عن شركات السمسة .

(٢) المنهج العلمى الذى اتبع فى أغلب الأبحاث المنهج الوصفى مع استخدام الاستقصاء والمقابلات ، كأسلوبين لجمع البيانات ، فيما عدا بحثان استخدم الأول نموذجين لتحليل السلوك ، أما الثانى فكان دراسة نظرية .

(٣) عدم وجود بحوث مصرية عن شركات سمسة الأوراق المالية ، من حيث أدائها أو تقييمها أو تنظيمها ( فيما عدا بحث واحد فقط عن نور سماسرة الأوراق المالية فى تنشيط التعامل بسوق الأوراق المالية ، وقد أعد منذ ثمانى سنوات أى قبل تطبيق قانون ٩٥ لسنة ١٩٩٢).

#### خامسا : فروض البحث :

يعتمد هذا البحث على الفروض الأساسية التالية :

تستخدم هذا الأسلوب كجزء من نظام إدارة الموارد البشرية لديها . وقد تم التحقق من هذه الكفاءة من خلال قياس كل من الصديق ويشمل صديق المحتوى والصديق التنبؤى ، والثبات بين الدرجات المعطاة بواسطة القائمين بالتقييم ، والنمطية بمعنى الإتساق فى الإدارة والإجراءات والمعاملة التى يحصل عليها المشاركون .

#### توصل الباحث الى النتائج التالية :

\* تمتع فكرة مراكز التقييم والتى ذاع شيوعتها واستخدامها فى العالم وقل معرفتها واستخدامها فى مصر والدول العربية ، بالكفاءة ، ولقد تحقق ذلك لتوافر صديق وثبات ونمطية عالية فى مراكز التقييم محل البحث .

\* ثبت أن هذه الفكرة كأسلوب لقياس القدرات والمهارات والإستعدادات الإدارية قادرة من خلال الإختبارات والتمرينات التى تستخدمها ، أن تعبر فى محتواها عن المواقف التى يتعرض لها المديرين فى أعمالهم ، وهو ما يطلق عليه بصديق المحتوى .

\* ثبت أن برنامج مراكز التقييم قادرة على التنبؤ بكفاءة الأداء للمديرين المشاركين بها .

\* يتمتع البرنامج بدرجة عالية من النمطية ، حيث يحصل كل المشاركون على نفس نوع المعاملة ، بسبب وجود إتساق وتوحد فى الإدارة والإجراءات التنفيذية للبرنامج .

استخلاصا للبحوث السابقة ، يتضح ما يلى :

(١) اهتمت أغلب البحوث بالموضوعات الخاصة بتقييم

Hethodol- ويمكن تحديد منهجية البحث فيما يلي  
: ogy of Analysis

(١) تحليل وتقييم أداء شركات البحث على أساس  
حجم تعاملاتهم بأسلوب المقارنة التاريخية ، لتحديد  
الشركات المتميزة وغير المتميزة في الأداء .

(٢) استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس مدى  
الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل المؤثرة على الأداء ،  
وقد تدرج من مهم جدا الى غير مهم .

(٣) استخدام تحليل التمايز (MDA) Multiple  
Discriminant Analysis ما يلي :

(أ) تحديد العوامل المميزة للشركات ذات الأداء  
المتميز .

(ب) الوصول لنموذج مقترح ( نموذج دالة التمايز ) ،  
عن طريق تطبيقه على أى شركة ( فى مجال شركات  
البحث ) ، يمكن معرفة إن كانت شركة متميزة من عدمه .

(ج) مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث من جميع الشركات العاملة فى  
مجال سمسرة الأوراق المالية ، والمقيدة فى سجلات  
بورصة القاهرة والاسكندرية ، وحصلت على تصريح  
بمزاولة النشاط من الهيئة العامة لسوق المالى فى  
١٩٩٧/١٢/٣١ .

(ج) عينة البحث :

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تعادل ١٥٪ من  
مجتمع البحث مطروحا من هذا المجتمع الشركات ذات

الفرض الأول : " قد يكون أداء بعض شركات سمسرة  
الأوراق المالية يفوق أداء شركات السمسرة ككل " .

الفرض الثانى : " قد يكون تميز الشركات ذات الأداء  
المتميز على أساس :

\* وجود خبرات فنية نادرة .

\* وجو هيكل تنظيمى .

\* وجود ابتكار ورقابة جيدة .

\* عدم توقيع جزاءات على الشركة .

\* احترام العمل والمرص على تحقيق مصالحه

والحصول على رضا العملاء القائم .

\* الشفافية وحصول المعلومة فى نفس الوقت للجميع .

الفرض الثالث : " قد تمثل النتائج المستخرجة مؤشرا

لسلوك شركات السمسرة ، ومكونات أساسية لتمييز أداء  
الشركات ذات الاداء المتميز " .

سادسا : أسلوب البحث :

( ١ - منهج البحث :

اعتمد هذا البحث على المنهج التحليلى الإستنباطى ،  
فكان الهدف منه تحليل وتقييم أداء شركات البحث وصولا  
الى الشركات ذات الاداء المتميز ، وإستنباط العوامل -  
خارجية وداخلية - المؤثرة على هذا الاداء ، ومن ثم ،  
الوصول الى عوامل التميز لأداء الشركات المتميزة ، لكي  
تسترشد بها الشركات الأخرى .

الأداء المتميز (٣٧) ، حيث تم استقصاء آرائهم جميعا .  
خصص السؤال الثاني للعوامل الداخلية ، وعندها إحدى عشر عاملا ثم تلاها أيضا سؤال مفتوح بذكر عوامل أخرى .  
ويوضح الجدول رقم (٧) النسبة المئوية بين حجم المجتمع وحجم العينة المأخوذة .

جدول رقم (7)  
النسبة المئوية لحجم المجتمع وحجم العينة  
ونسبة الاستجابة

مجمع البحث في 1997/12/31	عدد الشركات المميز	عدد الشركات غير المتميزة	العينة z 15	عدد الأفراد التي استجابت	نسبة الإستجابة
132	10	122	18	28	z 100

(٢) تم استخدام القياس  
الترتيبي ذو الخمس نقاط ،  
لتقدير درجة الأهمية للعوامل  
المختلفة التي تؤثر بدورها على  
الأداء .

(٣) روعي في تصميم  
القائمة وضوح الكلمات  
والبساطة في التعبير .

#### (د) تصميم قائمة الاستجابة :

(٤) بعد إعداد قائمة الإستقصاء في صورتها  
الأولية ، تم اختبارها لدى أربعة رؤساء مجالس إدارات  
شركات سمسة أوراق مالية وثلاثة مسئولين في كل من  
إدارة البورصة ( سوق التداول ) والهيئة العامة لسوق  
رأس المال ، وذلك بهدف الوقوف على مدى وضوحها  
وسهولة استخدامها وإنعكاسها للواقع الحقيقي ، وقد  
أسفر هذا الاختيار عن بعض التعديلات في الصياغة  
لتكون أكثر وضوحا . وتم تعديل القائمة حتى تكون في  
صورتها النهائية .

هـ- الأسلوب الإحصائي في البحث ومبررات  
استخدامه (٣٨) :

تستخدم الباحثة أسلوب تحليل التمايز في تحديد  
عوامل التميز ، وفي بناء نموذج كمي مقترح لقياس التميز  
لشركات البحث .

اعتمدت الباحثة في جمع المعلومات والبيانات من  
المفردات على كل من المقابلات الشخصية المتعمقة ،  
وإعداد قائمة الإستقصاء وفقا للخطوات التالية :

#### (١) قسم إلى جزئين :

##### الجزء الأول :

خاص ببيانات عن المستقصى منه مثال ذلك : اسمه  
ووظيفته واسم الشركة ونشأتها من حيث تاريخ حصولها  
على الترخيص ومزاوالتها النشاط ورأس مالها المصدر  
والمدفوع وحجم تعاملاتها .

##### الجزء الثاني :

اشتمل على سؤالين خصص الأول للعوامل الخارجية  
التي تم استنباطها ، وعندها تسع عوامل ثم تلاهم سؤال  
مفتوح بذكر عوامل أخرى لدى المستقصى منه . كما



، وهذا يناسب أحد أهداف هذا البحث وهو التوصل الى بناء نموذج .

(٤) الهدف النهائي لأسلوب تحليل التمايز هو استخدام قاعدة الفصل الإحصائي التي يتم التوصل اليها في تصنيف مفردات جديدة - من غير المعروف المجتمع الذي تنتمي اليه أو تنشأ منه لأحد المجتمعات المحددة مقدما وذلك في ضوء قيم العوامل ، التي تم قياسها .

(٥) القاعدة المستخدمة في تصنيف المفردات تمكن من تدنية احتمال التصنيف الخطأ لأي مفردة جديدة لأحد المجتمعات محل التحليل .

(٦) تأخذ عادة قاعدة الفصل الإحصائي ، التي يتم التوصل اليها شكل تجميع خطى لمجموعة العوامل .

**سابعاً : حدود البحث :**

شركات البحث : يقتصر البحث على :

(١) العشر شركات الأرائل من شركات سمسرة الأوراق المالية ، التي حققت حجم تعاملات أجمالية كبير حتى ١٩٩٧/١٢/٣١ .

(٢) عينة ممثلة لمجتمع الشركات الباقية ، بنسبة ١٥٪ وهم ١٨ شركة .

المكان : القاهرة والاسكندرية .

الزمان :

(١) تحليل وتقييم الأداء في ثلاث فسترات ١٩٩٦/١٢/٣١ ، ١٩٩٧/١٢/٣١ وسبتمبر ١٩٩٨ .

حيث أنه من الأساليب متعددة المتغيرات ، هدفه النهائي التوصل الى إجراء ما لتصنيف عدة مفردات الى مجتمع معين من بين عدة مجتمعات ، كما ان تحليل التمايز عبارة عن تحليل يقوم على عينة من المفردات مأخوذة من مجتمعات موجودة ، وذلك لبناء قاعدة يمكنها المساعدة مستقبلا في تحديد المجتمع الذي ينتمي اليه مفردات حديثة .

وتتمثل أهم مبررات استخدام الباهئة لأسلوب تحليل التمايز في بناء نموذج كمى لقياس التميز في شركات البحث فما يلي :

(١) يعتبر أسلوب تحليل التمايز من الأساليب الإحصائية التي تستخدم لتحليل المجتمعات الإحصائية المتعددة المتغيرات ، حيث يكون المتغير التابع يمكنه أخذ قيمتين أو أكثر في شكل وصفي مثل متميز - غير متميز ، قوى - ضعيف ، فعال ، غير فعال ، لذلك فإنه يناسب المشكلة التي يتناولها هذا البحث .

(٢) يكون معروفا مقدما أن هناك مجتمعين ، وهذه المجتمعات متشابهة ولكنها منفصلة إحصائيا ، رغم تشابهها أو تداخلها فيما بينها بقدر ما من التشابه أو التداخل .

(٣) يقوم تحليل التمايز على تكوين قاعدة للفصل الإحصائي ، بين المجتمعات محل البحث ، بناء على عينة من المفردات المأخوذة من هذه المجتمعات ويحيث يكون من المعروف المجتمع الذي تنتمي إليه كل مفردة ( كل شركة ) وبالنسبة لكل مفردة يكون من المعلوم قيمة خاصة ( عامل أو متغير ) أو أكثر قابلة للقياس تستخدم في عملية التميز

(٢) سوف يتم إجراء الإستقصاء خلال الفترة من يونية حتى أغسطس ١٩٩٨ .

### ثامنا : صعوبات البحث :

قابلت الباحثة أثناء إعدادها هذا البحث وأثناء التنفيذ مجموعة من الصعوبات .

(١) لم تجب أغلب الشركات على الورقة الأولى في الإستقصاء ، الخاصة ببيانات المستقصى منه ، الشركة ، حجم التعاملات ورؤوس الأموال ، مما أدى الى حصول الباحثة على هذه البيانات من مصادر أخرى مختلفة .

(٢) أرسل الإستقصاء بالفاكس لبعض الشركات ، إلا أن الإستجابة كانت أقل من ١٠٪ ، لذا تم استيفاء الإستقصاء بالمقابلات الشخصية التي أجرتها الباحثة .

(٣) صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات من المسئولين ، بإدارة البورصة والمسئولين بالهيئة العامة لسوق المال ، رغم المنادة دائما بالشفافية والوضوح في المعلومات .

## البقية في العدد القادم

# التغيير التنظيمي وكيفية اجتواء مقاومته في المنظمات

د. عبد الله بن عبد الكريم السالم

أستاذ الإدارة المساعد - قسم الإدارة العامة

كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز بجدة

## ملخص البحث

وتستهدف هذه الدراسة معرفة ماهية التغيير التنظيمي والأسباب الداخلية والخارجية الداعية إليه في المنظمات . كما تتطرق الدراسة لبيان أنواع التغيير والمراحل التي يمر بها . ونظرا لكون التغيير عرضة للمقاومة من أعضاء المنظمة فإن الدراسة ناقشت مفهوم مقاومة التغيير والعلامات الفردية والتنظيمية الدالة على حدوثه .

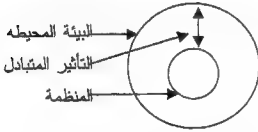
كما بحثت الدراسة الأسباب الرئيسية وراء مقاومة التغيير وتناولت أهمية دور الإدارة العليا في إنجاح التغيير ، وفي النهاية اقترحت بعض الأساليب المتاحة للحد من مقاومة التغيير في المنظمات .

أصبح التغيير في عالم اليوم عنصرا أساسيا في كل جانب من جوانب حياة الأفراد والمنظمات الإدارية على حد سواء .

والمنظمات التي تتكيف مع متطلبات التغيير يكون لديها قدرة أفضل على النجاح في تحقيق أهدافها والبقاء .

أما تلك المنظمات التي تتوقع على نفسها ويسودها الجمود ولا تستعد للتعامل مع التغيير فإنها غالبا ما تفشل في تحقيق أهدافها وتواجه المصاعب التي تؤدي بها إلى التشتت والفناء .

## مقدمة :



وتؤثر المنظمة في البيئة المحيطة بها كما تتأثر بها أيضا . فمن بيئة المجتمع تستورد المنظمة الموارد التي تحتاجها ثم تقوم بتحويلها إلى مخرجات تفيد البيئة مرة أخرى على شكل خدمات أو سلع متنوعة ، وهذا ما تسميه بعض مناهج الإدارة بالنظام المفتوح Open System أى أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح على البيئة والمجتمع والتأثير هنا يكون متبادلا بين الطرفين <sup>(١)</sup> .

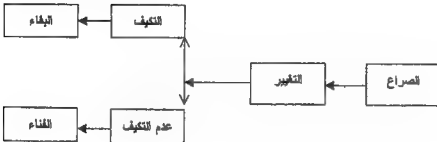
والمنظمات كالكائن الحي تمر بتطورات وتغيرات عديدة لكي تضمن استمرارها في البيئة . ويرى روبنز -Robbins أن الصراع من أجل البقاء في حياة المنظمات يتطلب استمرارية التغيير ، ويقدم روبنز النموذج التالي لإيضاح فكرته <sup>(٢)</sup> .

التغيير سنة من سنن الله في الكون وهو أمر حتمي ولازم لكي تستمر الحياة . ولم يمر على الإنسان فترة من الفترات في أى عصر من العصور دون أن يكون قد حدث فيها نوع من التغيير إما في المناخ والظروف الجغرافية أو تغيير في بعض المعارف والفنون ، أو تفسير في الآلات والحرف التي كان يستخدمها لاكتساب معيشتة .

والتغير صفة ملازمة للإنسان ، فخلالها تتجدد وتتغير باستمرار ، وتركيبته الجسمانية ليست ثابتة وإنما تمر بمراحل عديدة من النمو ، وكذلك الحال بالنسبة لشخصيته وأفكاره ومهاراته وقدراته . ولقد أثبت الإنسان على مر العصور بأنه كان ولا زال وسيظل من أقدر الكائنات الحية على مواجهة التغيير ، وذلك لأن الله عز وجل وهبه العقل ، وبواسطة العقل يحاول دائما ابتكار وسائل التكيف والتأقلم مع الظروف المحيطة به .

والمنظمات الإنسانية ليست وليدة الصدفة أو العشوائية وإنما هي وليدة أفكار الإنسان وإرادته لأجل تلبية بعض مطالبه واحتياجاته في الحياة .

والمنظمات الإنسانية وفقا لمنهج النظام System Approach لا تعمل بعزلة عن البيئة التي تعيش بداخلها ، ويمكن لنا أن نبسط فكرة التفاعل بين المنظمة والبيئة على النحو التالي :



ذلك التغيير المشهود .

ولاحظ الدكتور حامد بدر أن بعض الباحثين يستخدم لفظ التغيير التنظيمي كمرادف التطوير التنظيمي رغم أن التطوير التنظيمي يركز في الغالب على التغيير المرتبط بمجالات الأفراد والمبنى على استخدام العلوم السلوكية ، أما التغيير التنظيمي فيعبر عن التغيير في مجالات عديدة بالمنظمة ويعتمد على معارف متنوعة تتناسب مع نوعية التغيير المطلوب <sup>(١)</sup> .

وبمراجعة بعض الكتابات في هذا المجال نجد بعض الباحثين يعرف التغيير التنظيمي بأنه " استراتيجية تعليمية معقدة تهدف الى تغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات وهيكل المنظمات حتى تستطيع أن تكيف نفسها لمواجهة التقنية الحديثة والتغيرات في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية " <sup>(٢)</sup> .

وهناك فريق ثاني يرى التغيير التنظيمي " نشاط طويل المدى يهدف لتحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتجديد ذاتها عن طريق إحداث تطوير شامل في المناخ السائد بالمنظمة وبالتركيز على زيادة فعالية الجماعات فيها وذلك بمعاونة وكيل التغيير الذي يقنع الأعضاء بالأفكار الجديدة " <sup>(٣)</sup> .

وهناك فريق ثالث ينظر الى التغيير التنظيمي على أنه " المجهود والمخطط الشامل لزيادة فعالية المنظمة بواسطة التغيير المخطط المبني على نظريات العلوم السلوكية " <sup>(٤)</sup> .

ويحاول الدكتور حامد بدر أن يعرف التغيير التنظيمي

فالمنظمات تعيش في حالة صراع مع القوى الداخلية والقوى الخارجية التي توجه التغيير ، وهذه القوى تضغط على المنظمة من أجل تحسين الخدمات والسلع التي تقدمها ، والمحصلة النهائية للتفاعل مع التغيير إما أن تكون التكيف وينتج عن ذلك بقاء المنظمة واستمرار انشطتها وإما عدم التكيف مما يترتب عليه فناء المنظمة واندثار انشطتها .

إن التغيير حقيقة أكيدة يواجهها الإنسان في جميع شئون حياته ، ويقول الرئيس الأمريكي بل كلينتون " لا شيء أكيد في هذا العالم سوى التغيير وأن التهدي الذي يواجهه القادة هو جعل التغيير صديقاً وليس عضواً " <sup>(٥)</sup> .

إن المنظمات التي استطاعت أن تتجج وتستمر في انشطتها على مستوى السبعين سنة الماضية بعد الثورة الصناعية هي المنظمات التي استطاعت أن تكيف نفسها مع أجواء التغيير .

ومن المفيد حقاً قبل أن ندرس موضوع كيفية احتواء مقاومة التغيير أن نتعرف في البداية على ماهية التغيير التنظيمي ، وأنواع التغيير ومراحله والمعوقات التي قد تواجه التغيير . إن فهمنا لذلك سيساعد على التعامل مع مقاومة التغيير بشكل أفضل .

### ماهية التغيير التنظيمي ؟

يختلف الباحثون في إدراكهم لمفهوم التغيير التنظيمي بناءً على اختلاف نظرتهم الى أهداف التغيير وبناءً على الجانب الذي يركز على التغيير ( وإما كان جانباً سلوكياً أو تنظيمياً أو تكنولوجياً ) والوسائل المستخدمة لتحقيق

- ١ - التغيير في أهداف المنظمة أو التغيير في رسالتها .
- ٢ - إعادة هيكلة المنظمة وإعادة التنظيم .
- ٣ - ادخال معدات تكنولوجية جديدة ( كالحاسب الآلي وأنظمة المعلومات مثلا ) .
- ٤ - ضعف التعاون والانسجام بين العاملين وتدني الروح المعنوية .
- ٥ - ارتفاع نسبة الغياب وعدم التقيد بالمواعيد الرسمية للوام .
- ٦ - ارتفاع نسبة ترك العمل .
- ٧ - تغيير القيادة العليا .
- ٨ - الرغبة في إعادة تأهيل العاملين ورفع قدراتهم الوظيفية .

- ٩ - تدنى مستويات الانتاجية .
- ١٠- تدنى الأرباح .
- ١١- الصراع على السلطة والمناصب الوظيفية .
- ١٢- التخصيص والتغيير في أسلوب الإدارة (٩) .
- (ب) الأسباب الخارجية :

هناك أسباب أخرى للتغيير تأتي من البيئة المحيطة للمنظمة ومن بين هذه الأسباب :

- ١ - صدور قوانين وتشريعات حكومية جديدة تمس بعض جوانب الأنشطة الخاصة بالمنظمة ( قوانين العمل ، قوانين الضمان الاجتماعي ... الخ )

يشكل أشمل فيعرفه بأنه " عملية التنمية والتحسين المستمر والمنظمة في كافة أجزاء عناصر النظام أو بعض منها والتي تمارسها الإدارة لتحقيق مستويات متصاعدة من الفعالية والكفاءة التنظيمية بحيث تضمن للنظام بقاءه واستمراره وتطوره في ظل الظروف المتغيرة وذلك بالاستعانة بمحاولات المعرفة المختلفة والمناسبة " (٨) .

وبناء على الآراء السابقة يمكن لنا أن نستنتج بأن التغيير التنظيمي هو جهد مخطط ومستمر يهدف الى تغيير كلى أو جزئى فى المنظمة لزيادة فاعليتها فى التكيف مع الاحتياجات البيئية ، وهذا التغيير يهتم بالجوانب السلوكية أو التنظيمية أو التكنولوجية أو جميع تلك الجوانب مجتمعة وحسب الأهداف المنشودة للتغيير .

### الأسباب التى تستدعى التغيير فى المنظمات :

عندما نتأمل واقع الحياة الإدارية نجد أن التغيير فى المنظمات لا ينطلق من فراغ ولا يكون عشوائيا وإنما هو جهد مخطط يستهدف تحسين وتطوير بعض الوظائف والعمليات الإدارية من أجل تقديم خدمات المنظمة بشكل أفضل مما كانت عليه . ويمكن تصنيف الأسباب التى تستدعى التغيير تحت نوعين رئيسيين هما : أسباب داخلية وأسباب خارجية .

#### (١) الأسباب الداخلية :

وتتبع من داخل المنظمة وبغالبها ما تكون مرتبطة بالعمليات الإدارية والتفاعلات بين أعضاء المنظمة ومن ضمن هذه الأسباب :

١١- التغييرات الاجتماعية والحضارية وزيادة الاهتمام بالقضايا الإنسانية والاجتماعية الأمر الذي يولد المزيد من الضغوط على المنظمات لتقوم بمستوياتها الاجتماعية .

١٢- التغيير في مفاهيم العملاء وظهور توقعات ومطالب جديدة باستمرار<sup>(١٠)</sup> .

كل تلك القوى والمؤثرات الخارجية تفرض ضغوطها على المنظمة وتدفعها الى التغيير والتكيف مع البيئة الخارجية ، وتجبر الإشارة الى أن بعض تلك الضغوط قد تكون داخلية وخارجية في نفس الوقت تبعا للطريقة التي ننظر من خلالها لمؤثر التغيير .

### أنواع التغيير :

التغيير في المنظمات له أنواع عديدة ويمكن لنا إيجازها على النحو التالي :

أولا ، **من حيث تدخل إرادة الإنسان في أحداث التغيير**<sup>(١١)</sup> يمكن لنا أن نقسم التغيير الى :

١ - تغيير تلقائي : وهو تغيير لم تنتبأ به المنظمة ولم تستعد له مسبقا ويولد لدى المنظمة رد فعل لمواجهة تلك الظروف الداخلية أو الخارجية الطارئة التي تستوجب التغيير .

ب - تغيير مخطط : وهو الذي يتحقق نتيجة لرغبة الإنسان في إحداث التغيير فيحدد أهداف التغيير ومجالاته ومراحله ونتائج المتوقعة . ويهدف هذا النوع الى تغيير الحالة الراهنة وتبديلها بحالة أخرى مرغوبة تحقق أهداف التنظيم .

٢ - ضغوط الاتحادات والنقابات المهنية أو العمالية .

٣ - ضغوط بعض الجماعات المنظمة مثل جماعات حماية المستهلك وجماعات حماية البيئة .. الخ.

٤ - التغييرات الاقتصادية وأثرها على أسعار الموارد التي تستخدمها المنظمة وأثرها أيضا على مستوى المعيشة ومستوى أسعار السلع والخدمات .

٥ - الانفجار المعرفي في شتى ميادين العمل والمعرفة .

٦ - التقدم التكنولوجي وما يتطلبه من تكيف مع الابتكارات والاخترعات الجديدة .

٧ - التقدم في وسائل الاتصالات والمواصلات ، فالحدود الجغرافية لم تعد عائقا أمام المجتمعات وانفتاحها على بعضها البعض الأمر الذي زاد من مستوى توقعات المستهلكين .

٨ - ظهور المؤسسات والمنظمات العالمية والتي تمارس أحيانا بعض الضغوط على المنظمات المحلية .

٩ - الاتجاهات الجديدة نحو العولمة - Globalization وانفتاح المجتمعات على بعضها البعض من خلال الأسواق التجارية الحرة والاتفاقات الاقتصادية التي تدعم هذا الانفتاح .

١٠- التنافس الحاد بين المنظمات ( كما هو حاصل في صناعات النقل الجوي وصناعة الحاسب الآلي وصناعة الاتصالات ) .

المنظمة إذا لم تتكيف مع الطريقة الملائمة .

### مراحل عملية التغيير :

تناول كثير من الكتاب المراحل والخطوات التي تمر بها عملية التغيير إلا أن أيا منهم لم يجزم بوجود نموذج امثل يشرح الكيفية التي يتحقق من خلالها التغيير ، وحيث أن المجال لا يتسع لسرد كل تلك الآراء فيمكن أن نكتفى برأى إدغار شايين Edgar Schien لكونه من الرواد في هذا المجال وتبعاً لوجهة نظره فإن التغيير المخطط يمر بثلاثة مراحل رئيسية هي (١٥) :

#### ١ - إزالة التجمد الوضع القائم : Unfreezing

يبدأ التغيير بانتهاء حالة قديمة وبدء حالة جديدة في المنظمة ، ولكي ينجح التغيير لابد من إزالة السلوكيات والأفكار والاتجاهات غير المرغوبة للفرد وتهيئة لقبول الوضع الجديد وقبول الوضع الجديد يتطلب التكيف مع التغيير بطريقة ايجابية تحقق أهداف المنظمة ، وتتطلب مرحلة إزالة التجمد في الوضع القائم ما يلي :

#### ١ - التهيئة للتغيير :

فيبدأون تهيئة الأفراد في الجوانب السلوكية والمهارات والمعلومات لا يمكن للتغيير أن ينجح ، ويجب على المنظمة أن تتجه في اقناعهم برؤية التغيير صديقا وليس عضواً . وهنا تلعب البرامج التثقيفية والتدريبية دورا كبيرا في تلك التهيئة الإيجابية للفرد .

#### ب - إعداد خطة للتغيير :

فهذه الخطة المبدئية تساعد الإدارة على تحديد أهداف

ثانياً : من حيث الشمولية (١٦) يمكن تقسيم التغيير إلى :

١ - تغيير شامل : ويشمل جميع جوانب المنظمة السلوكية والتنظيمية والتكنولوجية ويهتم بكافة الجوانب في المنظمة لأجل إحداث تغيير شمولي .

ب - تغيير جزئي : ويركز على بعض جوانب المنظمة إما في النواحي السلوكية أو التنظيمية أو التكنولوجية . وقد تلجأ المنظمات للتغيير الجزئي لحل مشاكل طارئة ولقلة تكلفة التغيير الجزئي مقارنة بالتغيير الشامل .

ثالثاً : من حيث سرعة التنفيذ (١٧) يمكن تقسيم التغيير إلى :

١ - تغيير سريع : وعادة ما يرتبط بالتغييرات البسيطة والتي يمكن إحداثها بسرعة .

ب - تغيير تدريجي : وهذا النوع من التغيير بطيء ومرحلي حيث يتم تجزئة الهدف العام للتغيير إلى أهداف فرعية يتم تنفيذها خلال مراحل زمنية تتناسب مع استعدادات المنظمة .

رابعاً : من ناحية ردة فعل الإدارة تجاه التغيير (١٨) يمكن لنا أن نقسم التغيير إلى :

١ - تغيير متوقع : وهو التغيير الذي سبق للمنظمة أن تهيأت له وتنبأت به واتخذت الوسائل اللازمة للاستعداد لتنفيذه .

ب - تغيير غير متوقع : وهو التغيير الذي لم تستعد له المنظمة ولم تتنبأ به وتكون له أضرار جسيمة على



تستمر المنظمة في تعزيز الوضع القائم الى أن تأتي متغيرات داخلية أو خارجية جديدة تستوجب إعادة التغيير ، وعندما تبدأ الدورة الثلاثية لعملية التغيير من جديد .

### معنى مقاومة التغيير التنظيمي ؟

ليس من المستغرب ألا تجد تعريف موحد لمقاومة التغيير التنظيمي فكل باحث إداري يرى المقاومة من منظور فهمه الخاص للجوانب السلوكية والتنظيمية والتكنولوجية المتعلقة بهذا الشأن ، وإليك بعض تعريفات مقاومة التغيير .

يعرف الدكتور حسن حريم مقاومة التغيير بأنها " استجابة عاطفية/ سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي " (١٦) .

أما الأستاذ/ علاء الساعدي فيعرف مقاومة التغيير بأنها :

" السلوك الهادف الى وقاية وحماية الشخص من اثار تغيير حقيقي أو متصور " (١٧) .

كما يرى الساعدي أن المقاومة تأخذ اشكالا عديدة قد تكون فيها العدائية واضحة وصريحة أو مخفية وضمنية .

ويعرف عاصم الأعرجى مقاومة التغيير بأنها تعنى : " امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون الى المحافظة على الوضع القائم . وقد تعنى مقاومة التغيير في بعض الحالات القيام بعمليات مناقضة ونافية لعمليات التغيير الإداري " (١٨) .

التغيير ووضع الأولويات واقتراح البدائل المناسبة في ضوء المعلومات المتوفرة ، كما يستحسن إشراك الأفراد والاستشارة بأرائهم في الإعداد لخطة التغيير .

### ٢ - التغيير والتحريك نحو المستوى الجديد :

#### Changing

وفي هذه المرحلة يفترض أن الأفراد قد تهيئوا لعملية التغيير واكتسبوا المهارات اللازمة وأصبحوا قادرين على تنفيذ التغيير .

ويجب جدولة التنفيذ وتقييم عملية التنفيذ أولا بأول لكي يتم احتواء أى مشكلة طارئة في حالة حدوثها ، وكلما كان التخطيط والإعداد للتغيير جيدا كلما كان التنفيذ ناجحا .

وقد يصاحب هذه المرحلة نوع من الارتباك والقلق والتشوش ، لكي على الإدارة التعامل مع ذلك بطريقة فعالة من خلال التوجيه والتثقيف المستمر لأفراد المنظمة .

كما يجب على المنظمة إعادة تقييم خطة التغيير على ضوء النتائج التي تم تحقيقها ويجب المضي قدما في تنفيذ الخطة بدراسة وتآني لتلافى السلبيات قدر الإمكان .

### ٣ - ترسيخ التغيير (إعادة تجميد الوضع القائم)

في هذه المرحلة تقوم المنظمة بترسيخ وتعزيز الأفكار والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة لكي يستمر الأفراد في الالتزام بمستويات الأداء العالية ، ولا شك أن للحوافز المادية والمعنوية دور مهم في هذا التعزيز ، ويفترض أن

- ٦ - الانسحاب من الاجتماعات والأنشطة المتعلقة بإحداث التغيير .
- ٧ - كثرة الغياب لأسباب ظاهرية متعلقة بالمرض وأسباب فعلية تهدف الى الاحتجاج وعدم الرضا عن التغيير .
- ٨ - كثرة ارتكاب الأخطاء والتظاهر بعدم المعرفة .

أما العلامات التنظيمية - Sings of organizational resistance فإنها تمس مستوى المنظمة ككل وتأخذ اشكالا عديدة من بينها :

- ١ - كثرة العوالت والإصابات في جو العمل .
- ٢ - قلة الإنتاجية .
- ٣ - انخفاض نسبة المبيعات ( إذا كانت المنظمة ربحية ) .
- ٤ - تدنى مستوى الأداء وتدنى مستوى الخدمة المقدمة للعميل .
- ٥ - زيادة نسبة الراغبين في ترك العمل .
- ٦ - زيادة أنشطة الجماعات المهنية والنقابية التي تطالب بحقوق أكثر للعاملين (٢٠) .

### لماذا يقاوم الأفراد التغيير ؟

الإنسان هو العنصر الرئيسي الموجه لجميع الأنشطة الإدارية وهو أيضاً محور عملية التغيير ، وإحداث التغيير داخل المنظمات يعتمد على قبول الأفراد له وتعاونهم في إنجاحه . لكن المشكلة تكمن في كون الأفراد أحيانا

ومن التعريفات السابقة يمكن الاستنتاج بأن مقاومة التغيير التنظيمي تعنى : صدور ردود فعل سلبية من قبل الفرد للبقاء على الأوضاع الراهنة التي ألفها وارتاح لها ، ولكنه يتصور أن التغيير سيسلبه بعض المزايا المكتسبة والمتوقعة .

### علامات مقاومة التغيير التنظيمي :

تأخذ مقاومة التغيير التنظيمي صورا عديدة بعضها مباشر وعلني وبعضها غير مباشر وخفي ، كما أن مقاومة التغيير قد تكون موجهة ضد التغيير نفسه أو موجهة ضد الأشخاص الذين يقومون بعملية التغيير ، ويقوم الأفراد بمقاومة التغيير لكون أهدافهم ومصالحهم الشخصية لا تتماشى مع أهداف ومصالح المتبئين للتغيير .

ويرى كل من سكوت وجاف Scott & Jaffe أن هناك علامات فردية أو تنظيمية لمقاومة التغيير (١٩) .

ويمكن أن نستشف العلامات الفردية - Sings of individual resistance من خلال بعض الأعراض التي تظهر في عدة صور من بينها :

- ١ - كثرة الشكاوى والتذمر .
- ٢ - مهاجمة المقترحات والأفكار الجديدة والانتقاد بطريقة سلبية .

٣ - كثرة المجادلة والدفاع عن الأوضاع الحالية والتقليل من شأن الحاجة للتغيير .

- ٤ - اظهار مشاعر الغضب والاحباط .
- ٥ - الميل الى الصمت وضعف المشاركة في الأنشطة المتعلقة بالتغيير .

لقد أجاب على هذا التساؤل الدكتور على السلمي حيث وجد أن : أن الأفراد يتصرفون عادة بوحى من دوافعهم وإتجاهاتهم وخبراتهم وتكويناتهم الشخصية التي تعكس خصائصهم النفسية وحالاتهم المزاجية ... ( ويتأثرون ) بعلاقاتهم الاجتماعية والروابط التي تشدهم بعضهم الى بعض . (٢٢) .

ونستنتج من رأى الدكتور السلمي أن الأفراد يتأثرون فى تقبلهم أو عدم تقبلهم للتغيير بدوافعهم ومصالحهم الشخصية وهذا الرأى يتوافق مع نظرية " العقد النفسى " التى ترى أن العلاقة بين الأفراد والمنظمات التى يعملون بها لا تقتصر على العقود الرسمية المكتوبة وإنما هناك عقد نفسى غير مكتوب يجذب الافراد لأعمالهم .

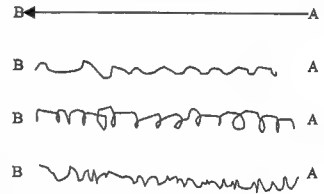
وهذا العقد النفسى - The psychological contract - يغطى جميع المكاسب التى يتحصل عليها ويتوقعها الفرد من العمل الذى يؤديه (٢٣) . وكلما زادت هذه المكاسب كلما زاد ولاء الفرد لوظيفته والمنظمة ، وكلما تعرضت هذه المكاسب للخطر كلما أدى ذلك لمقاومة الفرد للتغيير ، لكى يحافظ على مصالحه الواردة فى عقده النفسى مع المنظمة .

وإذلك يجب على المنظمات أن تترك أن المرتب والحوافز المادية ليست كل شيء فى حياة الأفراد وإنما هناك جوانب أخرى ليست مغطاه بالعقود الرسمية ، ومن الأمثلة على ذلك الفرص للإبداع ، الاحترام ، الارتياح للزملاء والرؤساء ، النظرة الاجتماعية للوظيفة ، المكاسب الشخصية من وراء العمل ، وكلما نجحنا فى معرفة المصالح التى يغطيها العقد النفسى لكل فرد فى المنظمة

لا يرون التغيير بنفس الطريقة الإيجابية التى تراها الإدارة العليا ، وإذا ما افترضنا أن عملية التغيير تعنى الانتقال من الحالة الراهنه (A) الى الحالة المرغوبة (B) فهناك احتمال ان يرى الأفراد الحالة (B) بطرق مختلفة يمكن تشبيهها على النحو التالى (٢٤) :



كما يختلف الأفراد ايضا فى فهم الوسائل والطرق التى تؤدى الى نجاح التغيير والوصول الى الحالة المرغوبة (B) فعلى سبيل المثال لا الحصر قد يرى بعض الأفراد الوصول الى الحالة (B) من خلال طرق عديدة يمكن أن نمثلها بالاشكال التالية :



وقد نتساءل لماذا يختلف الأفراد فى فهم نتائج التغيير ؟ ولماذا تتباين ردود أفعالهم تجاهه ؟ .

كما أمكننا أن نطمئن الفرد بأن التغيير لن يمس تلك الجوانب بطريقة سلبية وإنما سيزيد من العوائد الإيجابية على مصالح الأفراد وأهداف المنظمة .

وهناك نظرية أخرى تدعى نطاق الأمان Zone of security تشير الى مفهوم مشابه لنظرية العقد النفسي . حيث ترى هذه النظرية أن هناك نطاقاً للأمان لكل فرد داخل المنظمة . وهذا النطاق مستمد من الأنظمة والإجراءات التي توضح كيفية أداء الفرد للأعمال ومستمد أيضاً من خلال العادات السلوكية التي يكتسبها الفرد من خلال التفاعل مع زملاء العمل ، وهذا النطاق يعتمد عليه الإنسان يوفر له سباج من الحماية النفسية والشعور بالأمان في جو العمل .

وكما شعر الفرد بأن التغيير القادم سيهدد نطاق الأمان لديه فإنه سيكون اتجاهات سلبية تجاه التغيير ويعمل على مقاومته (٢٤) .

وفي دراسة ميدانية قام بها الدكتور احمد العاصري والكثير ناصر الفوزان على مجموعة من الموظفين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية وجد أن من أهم أسباب مقاومة التغيير :

- ١ - ضعف الاتصال والتنسيق بين أطراف التغيير .
- ٢ - غموض الأمور الفنية الإجرائية .
- ٣ - سوء إدراك أهمية التغيير .
- ٤ - الإخلال بالوضع الوظيفي .
- ٥ - الإخلال بالعلاقات الاجتماعية .
- ٦ - ضعف الاستعداد التنظيمي .

٧ - الخوف من التغيير القيمي الثقافي .

٨ - غموض النتائج النهائية للتغيير (٢٥) .

كما توصلت الدراسة التي قام بها الدكتور ربحي الحسن الى أن من أكثر الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير :

١ - الارتياح للمألوف والخوف من المجهول الذي سيأتي مع التغيير .

٢ - العادات والأعراف الاجتماعية السلبية .

٣ - سوء الفهم لأهداف التغيير .

٤ - الخوف من فقدان المصالح والامتيازات المكتسبة .

٥ - الانتماءات والعلاقات غير الرسمية (٢٦) .

كما يؤكد الدكتور على السلمي بأنه عند دراسة أثر الإنسان على عملية التغيير لابد من استيعاب العوامل المؤثرة على سلوكياته وفي مقدمة هذه العوامل ما يلي :

١ - العوامل النفسية : وتشمل الإدراك والتفكير والنواحي والاتجاهات والخبرات والتعلم وخصائص تكوين الشخصية .

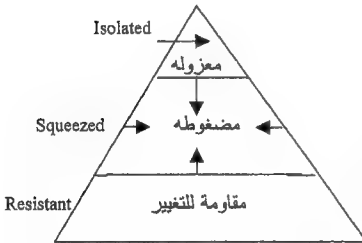
٢ - العوامل الاجتماعية : وتشمل علاقات التفاعل الاجتماعي وأثر الجماعات وأثر ضغوط البيئة الاجتماعية .

٣ - العوامل الأيدولوجية والثقافية والحضارية : وتشمل تأثير الدين والعرف والعادات والتقاليد والقيم السائدة في المجتمع .

### دور الإدارة العليا في انجاح التغيير

كل المستويات الإدارية بالمنظمة تلعب دوراً مهماً في انجاح التغيير . ويشير بعض الرواد الإداريين من أمثال (Argyris, Schein, Bechard,) الى أن التغيير يجب أن يبدأ من قمة المنظمة ويحظى بالتأييد من قبل الإدارة العليا لكي يحقق أهدافه . فتبنى الإدارة العليا للتغيير يجعل المستويات الإدارية الأدنى تشعر بالدعم والتشجيع وهذا بدوره يؤدي الى تفاعل أفضل مع متطلبات التغيير (٢٩) .

وفي الدراسة التي قام بها كل من Scott & Jaffe في عام ١٩٩١ نجد تبايناً في نظرة المستويات الإدارية الثلاثة تجاه التغيير (٣٠) :



فالإدارة العليا :

تكون متحمسة للتغيير وترسم خططها الاستراتيجية بمثالية وتتوقع أن المستويات الدنيا تفهم أهداف التغيير بنفس طريقتها وتتجنب الإدارة العليا فتح قنوات الاتصال

٤ - العوامل الاقتصادية : ويتركز في الصوافز المقدمة للفرد في شكل مكافآت مالية ومزايا أخرى .

٥ - العوامل التنظيمية : وتشمل أسس توزيع العمل وكيفية تحديد الاختصاصات والواجبات والمسئوليات واتخاذ القرارات ... الخ (٣١) .

وبناء على ما سبق فإن الفرد عندما يمر بعملية التغيير في المنظمة فإنه سيواجه احتماليين رئيسيين هما :

١ - الاحتمال الأول :

أن يرى التغيير بصورة ايجابية ويشعر في هذه الحالة بأن التغيير سيمتعه الفرصة لاشباع المزيد من حاجاته ورغباته ويحقق له مستوى أعلى من التقدم الوظيفي وهذا بدوره سيحقق له المزيد من أهدافه وأحلامه في الحياة .

وفي هذه الحالة سيحاول الفرد أن يبذل قصارى جهده لتأييد وانجاح عملية التغيير .

٢ - الاحتمال الثاني :

أن يرى التغيير بصورة سلبية يشعر من خلالها بأن التغيير سيهدد أمنه الوظيفي واستقراره في جو العمل وقد يؤدي الى نزاع بعض المكاسب أو المزايا التي كان يتمتع بها ، الأمر الذي سيعتم آفاق المستقبل ويسد فرص التقدم والنجاح أمامه ، وعندما يحدث التعارض في عقل الإنسان بين أهدافه الشخصية وأهداف التغيير فإنه يتجه الى مقاومة التغيير بكل الأساليب الممكنة ويحاول خلق التبريرات والعثرات التي تمكنه من انشغال عملية التغيير (٣٢) .

المستويات الإدارية لكي ينجح التغيير .

### أساليب الحد من مقاومة التغيير :

على الإدارة العليا أن تستخدم كافة الأساليب المتاحة لكي تنجح عملية التغيير ومن أهم الأساليب المستخدمة لاحتواء المقاومة السلبية للتغيير :

- ١ - تهيئة الأفراد نفسياً وتنظيماً لقبول التغيير .
- ٢ - إعداد خطة واضحة للتغيير والتدرج في تطبيق هذه الخطة .
- ٣ - فتح قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية الثلاثة لتبادل المعلومات حول كيفية سير عملية التغيير .
- ٤ - تشجيع مشاركة المستويات التنفيذية في عملية التغيير .
- ٥ - استخدام التدريب والتعليم مع مراعاة الفروق الفردية والاستعدادات والمهارات لدى الأفراد .
- ٦ - احتواء الانشاعات السلبية وتقديم المعلومات الكافية للمستويات الإدارية المشاركة في التغيير .
- ٧ - تقديم الحوافز المادية والمعنوية .
- ٨ - استخدام أسلوب التفاوض .
- ٩ - استخدام أسلوب الفرض والإكراه في بعض الحالات التي لم تجدى معها الأساليب السابقة .

### خاتمة :

التغيير ضرورة حتمية في حياة المنظمة ولابد من العمل

بالإدارة العليا ولا تود سماع الأخبار السيئة والانتقادات . وعندما تبدأ عملية التغيير فإن الإدارة العليا تلقى باللوم على الإدارة الوسطى في مقاومة التغيير وخاصة عند عدم سيره بالطريقة المثالية المتوخاه .

### أما الإدارة الوسطى :

فإنها تحاول فهم التغيير بالكيفية التي تريدها الإدارة العليا ولكنها تجد الكثير من الصعوبات في تطبيق خطط التغيير لعدم تمكنها من الحصول على المعلومات والإرشادات المناسبة من الإدارة العليا . وإذا فإن الإدارة الوسطى تشعر بالكثير من الحرج عندما تواجه بالأسئلة الصاعدة من أفراد الإدارة الدنيا ولا تجد لديها الأجوبة الواضحة لتلك التساؤلات .

كما أن الإدارة الوسطى تكون عرضة للصفوف من كلا المستويين الإداريين المحيطين بها فإدارة العليا تضغط لانجاح التغيير والإدارة الدنيا تضغط عليها من خلال مقاومة التغيير لكونها لم تفهم التغيير بالطريقة التي ترغبها الإدارة العليا .

### أما الإدارة الدنيا :

فيشعر أفرادها بالخوف من التغيير لكون مصالحهم الرابطة مهددة . كما أن التغيير قد يطلب اكتساب مهارات جديدة وإحداث بنية جديدة في المنظمة وهذا قد يؤدي الى فقدان بعض المميزات الحالية ولذا يعمل أفراد الإدارة الدنيا على مقاومة التغيير .

لذا يجب على الإدارة العليا أن تنجح في خلق روح المسؤولية الجماعية بين أفراد المنظمة وعلى كافة

ص ٨٨ .

(٥) نفس المصدر ، ص ٨٦ .

(٦) نفس المصدر ، ص ٨٦ .

(٧) نفس المصدر ، ص ٨٦ .

(٨) نفس المصدر ، ص ٨٦ .

(٩) حسين حريم ، " السلوك التنظيمي " ، ( عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، ١٩٩٧ ) ، ص ص ٤٩١ - ٤٩٢ .

(١٠) نفس المصدر ، ص ص ٤٩٢ - ٤٩٤ .

(١١) هيد الحسن صالح كاظم ، " التغيير في المنشآت بين مسببات الأخفاق وعوامل النجاح " ، مجلة الإداري ، العدد ٤٧ ، ( مسقط : معهد الإدارة العامة ، ديسمبر ١٩٩١ ) ، ص ٣٢١ .

(١٢) عبد الله عبد الفتى الطجم ، التطوير التنظيمي ، ط١ ( جدة : دار النوايح ، ١٤١٥ هـ ) ، ص ١٠ .

(١٣) علاء عبد الحسين الساعدي ، " أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي " ، مجلة الإداري ، العدد ٦٦ ( مسقط : معهد الإدارة العامة ، سبتمبر ١٩٩٦ ) ، ص ١٣٦ .

(١٤) علاء الساعدي ، ص ١٣٦ . أنظر أيضا :

موسى سلامة اللوزي " اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير " ، مجلة دراسات ، عمان ، الجامعة الأردنية ، المجلد ٢٥ العدد ٢ ، ربيع الأول ١٤١٩ هـ تموز ١٩٩٨ ، ص ٣٣٩ .

علي انجاح خطط التغيير لكي تستمر المنظمة وتبقى . إلا أنه في نفس الوقت يجب أن نتذكر بأن التغيير ليس مجرد آمال وأمانى على الورق . كما يجب أن نعي بأن تطبيق التغيير صعب وله ثمن وقد لا يتم بالسرعة المتوقعة ولذلك يجب على المنظمة أن تضع في الحسبان التكاليف المادية والمعنوية للتغيير وأن تعمل على اشراك الأفراد من كافة المستويات الإدارية في تبني عملية التغيير . وكلما توافقت أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة كلما ساعد ذلك على رؤية التغيير بطريقة ايجابية وعندما ينظر الأفراد للتغيير بطريقة ايجابية تقل المقاومة وتتحقق أهداف التغيير .

## هوامش البحث :

(١) ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي ، ( الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٩٩٥ ) ، ص ٣٩٩ . أيضا أنظر ص ص ٤٣٦ - ٤٤٣ .

(٢) هذا النموذج قمت بتعديله نقلاً عن :

Stephen P. Robbins, "Managing Organizational Conflict: A Non-Traditional Approach", (Englewood Cliffs.N. J. Prentice Hall 1974),p.20.

(٣) نقلا عن مقالة عبد الله أبو السمح بعنوان " موقف حبيبى " صحيفة عكاظ ، العدد ١٢١١٤ العبد ١٢١١٤ الأريعاء ١٤٢٠/٧/١٨ هـ الموافق ١٠/٢٧/١٩٩٩ ، ص ٤٠ .

(٤) حامد بدر " إدارة التغيير التنظيمي في المنظمة " مجلة البحوث التجارية ، العدد ١١ المجلد ٩ ، ١٩٨٧ ،

gan Page Limited, 1995). pp. 25-27.

(24) Loud Mealiea, "Employee Resistance to Change, a learned Response Management Can Present" Supervisory Management. V. 23, (January, 1978), pp. 16 - 22.

نقلا عن : مصطفى أحمد تركي ، بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية ، ( الكويت : دار القلم ١٩٨٦ م ، ص ٣٧٤ . )

(٢٥) أحمد سالم العامري وناصر محمد الفوزان ، " مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية : أسبابها وسبل علاجها " ، مجلة الإدارة العامة ، ( الرياض : معهد الإدارة العامة ) ، العدد الثالث رجب ١٤١٨ هـ نوفمبر ١٩٩٧ م ، ص ٣٧٥ .

(٢٦) رحي الحسن ، " التخطيط للتغيير " ، مجلة الإدارة العامة ، ( الرياض : معهد الإدارة العامة ) ، العدد ٢٧ محرم ١٤٠١ هـ ديسمبر ١٩٨٠ م ، ص ١٤٩ - ١٥٢ .

(٢٧) نفس المصدر السابق ، ص ٢٦٧ .

(٢٨) نفس المصدر السابق ، ص ٢٦٩ - ٢٧٠ .

(29) Gerald Zalman & Robert Duncan, Strategies for Planned Change (New York: John Wiley & Sons, 1977), p. 78 .

(30) Cynthia Scott & Dennis Jaffe, Ibid, pp. 18 - 19 .

(١٥) لمعرفة المزيد عن خطوات عملية التغيير أنظر :

حسين حريم ، مصدر سابق ، ص ٤٩٤ - ٤٩٧ ،  
وحامد بدر ، مصدر سابق ، ص ١١٢ - ١٢٦ ، وعبد  
الحسين صالح كاظم ، مصدر سابق ، ص ٣٢٥ ،  
(١٦) حسين حريم ، مصدر سابق ، ص ٥١٢ .

(١٧) علاء عبد الحسين الساعدي ، مصدر سابق ،  
ص ١٣٩ .

(١٨) عاصم الأعرجي ، دراسات معاصرة في التطوير الإداري ، ( عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٩٥ ) ، ص ٢٧٥ .

(19) Cynthia D. Scott & Dennis T. Jaffe, Managing Organizational Change, (London: Kogan Page Ltd., 1994), p. 55.

(٢٠) نفس المصدر السابق ، ص ٥٦ .

(٢١) لمعرفة المزيد عن البيئة التي تواجه المدير أنظر  
مقالة : عبد الله الطيب ، " المدير والبيئة " ، مجلة الإدارة العامة ، العدد ٣٩ محرم ١٤٠٤ هـ الموافق أكتوبر ١٩٨٣ م ، ( الرياض : معهد الإدارة العامة ) ، ص ١٨٠ - ١٩٧ .

(٢٢) علي السلمي ، تطوير الفكر التنظيمي ، ( القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع : د . ت ) ، ص ٢٦٦ .

(23) D. E. Hussey, How to Manage Organizational Change, (London: Ko-



المراجع :

أولاً : المراجع باللغة العربية

(٨) عبد الله عبد الغنى الطجم ، التطوير التنظيمي ، ط ١ ، جدة : دار النوابيع ، ١٤١٥ هـ .

(٩) عبد الحسين صالح كاظم ، " التغيير في المنشآت بين مسببات الاخفاق وعوامل النجاح " ، مجلة الإداري ، العدد ٤٧ ، مسقط : معهد الإدارة العامة ، ديسمبر ١٩٩١ .

(١٠) على السلمي ، تطوير الفكر التنظيمي ، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، د . ت .

(١١) علاء الساعدي ، أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي ، مجلة الإداري ، مسقط معهد الإدارة العامة ، العدد ٦٦ سبتمبر ١٩٩٦ ،

(١٢) مصطفى احمد تركي ، بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية ، الكويت : دار القلم ١٩٨٦ ،

(١٣) موسى سلامة الوزى ، " اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو ادارة التغيير " ، مجلة دراسات ، عمان ، الجامعة الأردنية ، المجلد ٢٥ العدد ٢ ، ربيع الأول ١٤١٩ هـ تموز ١٩٩٨ ،

(١٤) ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٩٩٥ ،

ثانياً : المراجع باللغة الانجليزية

(1) Cynthia D. Scott & Dennis T. Jaffe, Managing Organizational Change, London: Kogan Page Ltd., 1994.

(2) D. E. Hussey, How to Manage Organizational Change, London: Kogan

(١) احمد سالم العامري وناصر محمد الفوزان ، " مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية : أسبابها وسبل علاجها " ، مجلة الإدارة العامة ، ( الرياض : معهد الإدارة العامة ) ، العدد الثالث رجب ١٤١٨ هـ نوفمبر ١٩٩٧ ،

(٢) حامد بدر ، " إدارة التغيير التنظيمي في المنظمة " ، مجلة البحوث التجارية ، العدد ١١ المجلد ٩ ، ١٩٨٧ ، (٣) حسين حريم ، " السلوك التنظيمي " ، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، ١٩٩٧ ،

(٤) ربحي الحسن ، " التخطيط للتغيير " ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، العدد ٢٧ محرم ١٤٠١ هـ ديسمبر ١٩٨٠ ،

(٥) عاصم الأعرجى ، دراسات معاصرة في التطوير الإداري ، عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٩٥ ،

(٦) عبد الله أبو السمح بعنوان " مواقف حبيبي " صحيفة عكاظ ، العدد ١٢١٤ الأرياء ١٨/٧/١٤٢٠ هـ الموافق ٢٧/١٠/١٩٩٩ ،

(٧) عبد الله الطيب ، " المدير والبيئة " ، مجلة الإدارة العامة ، العدد ٣٩ محرم ١٤٠٤ هـ الموافق أكتوبر ١٩٨٣ ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، العدد ٣٩ محرم ١٤٠٤ هـ أكتوبر ١٩٨٣ ،

(5) Stephen P. Robbins. "Managing Organizational Conflict: A Non-Traditional Approach". Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1974.

\* \* \* \* \*

Page Limited, 1995 .

(3) Gerald Zalman & Robert Duncan, Strategies for Planned Change. New York: John Wiley & Sons, 1977.

(4) Loud Mealiea. "Employee Resistance to Change, a Learned Response Management Can Present" Supervisory Management, V. 23, January, 1978.

# معوقات نمو السوق البريطانى فى مصر

دراسة ميدانية  
للمشاكل التى تواجه  
منظمى الرحلات الشاملة البريطانية  
فى المقصد المصرى ومع وكالات السياحة المصرية

د/ وصال محمد أبو علم  
مدرس بكلية السياحة والتأق - جامعة حلوان

## مقدمة :

مصر عام ١٩٩٩ ، وقد قضا (١٨٥٧٠٠٠) مليون  
وثمانمائة وسبعة وخمسون ألف وسبعمائة ليلة سياحية  
من إجمالى (٣١٠٠٢١٠٠) واحد وثلاثون مليون وألفان  
ومائة ليلة سياحية ( طبقا للمرجع السابق السياحة  
بالأرقام ١٩٩٩ ) .

ويعد السائح البريطانى من الجنسيات التى تقوم  
بإنفاق عال ، فقد احتل السائح البريطانى المرتبة الثالثة  
فى العالم من حيث الإنفاق طبقا لدراسة أصدرتها  
منظمة السياحة العالمية (WTO) حيث وصل إنفاقهم  
٣٥٦ بليون دولار عام ٢٠٠١ (Tourism High-  
lights 2001) .

يمثل السوق السياحى الأوروبى أهمية بالغة بالنسبة  
لمصر ، حيث يحتل المرتبة الأولى بالنسبة للأسواق  
السياحية المصدرة إلى مصر قد مثل نسبة ٦٧.٢٢٪ من  
حجم الحركة السياحية بمصر عام ١٩٩٩ وكذلك حقق  
عدد لياالى سياحية بلغت ٧١.١٥٪ من إجمالى عدد الليالى  
السياحية فى نفس العام ، وذلك طبقا لآخر إصدار  
للسياحة بالأرقام الذى أصدرته وزارة السياحة حيث بلغ  
عدددهم ( ٣٣٦٤٠٠ ) ثلاثمائة وستة وثلاثون ألف  
واربعمائة سائح من إجمالى (٤٧٩٦٥٠٠) أربعة ملايين  
وسبعمائة ستة وتسعون ألف وخمسمائة سائح زاروا

وعقبات في سبيل الحصول على نصيب وافر من هذا السوق منها :

١ - بعد مصر كمقصد سياحي عن السوق البريطاني .

٢ - ارتفاع أسعار الخدمات السياحية .

٣ - تدنى مستوى جودة الخدمات .

٤ - هيمنة منظمي الرحلات الشاملة العملاقة (وخاصة بعد الاندماجات) على توجيه الحركة السياحية الى مناطق ومقاصد بعينها .

٥ - قصور في وسائل التسويق السياحي .

٦ - مشاكل في التعامل مع المقصد السياحي المصري .

هناك العديد من المشاكل التي قد تطرح كأسباب في هذا الشأن ، وحيث أن التعامل المهني بين الشركات البريطانية والشركات المصرية في العمل في السوق المصري قد يكون أحد أسباب هذه المشاكل للتعرف على أنواع المشاكل التي قد تنشأ بينهما لمحاولة رصدتها للتغلب عليها وذلك :

١ - للحفاظ على وضع السوق البريطاني في قمة قائمة الأسواق المصدرة لمصر .

٢ - كأحد حلول مشكلة نقص تدفق السوق البريطاني لمصر من إجمالي الحركة التي تخرج للمقاصد الأخرى .

ولذلك فقد قامت الباحثة بإجراء لقاءات عديدة مع بعض مفردات السوق في إنجلترا وتوصلت من خلالها الى الرغبة الشديدة لهؤلاء الأفراد لزيارة مصر ، وما تمثله لهم

وتظهر تنبؤات حجم حركة السياحة العالمية في العالم ان عدد الزيارات التي سوف يقوم بها السائح البريطاني عام ٢٠٠٥ سوف تصل الى ( ٥٥٥ مليون زيارة ) وسوف تصل الى ٢٠١٠ الى ٦٥١٤ مليون زيارة ، اما الليالي السياحية فتصل عام ٢٠٠٥ الى ٦٣٠ مليون ليلة ، بينما تصل عام ٢٠١٠ الى ٧٢٥ مليون ليلة ، أما فيما يتعلق بالإنفاق السياحي فيصل عام ٢٠٠٥ الى ٣٨٨٤٤٥ مليون دولار ، بينما يصل عام ٢٠١٠ الى ٤٦٤٤٥٥ مليون دولار ( Edwards, A., Graham, A., 1995 ) .

وبالرغم من أن التكهّنات تشير إلى أن هذه الأرقام سوف تحقق معدلات أعلى بكثير من ذلك إلا أنها توضح الازدياد المستمر والمتنامي لهذا السوق في المستقبل ، مما يبرحه كسوق مصدر واعد ومتنامي بالنسبة لمصر .

يتضح من العرض السابق أهمية السوق البريطاني لمصر ، مما يستوجب ضرورة الحفاظ على وضع هذا السوق في قائمة الأسواق المصدرة لنا ، وكذلك محاولة زيادة النصيب السوقي منه ، وخاصة أن الإحصاءات توضح ضعف حجم الحركة السياحية التي تخرج منه لمصر .

فبينما بلغ إجمالي الحركة الخارجية منه (٥٠٨٧٢ مليون زيارة عام ١٩٩٨ Holiday Statistics 1993-1998) .

بلغت الحركة السياحية لمصر منه في نفس العام (٢٣٩٩٠٢) سائحا مائتان وتسعة وثلاثون ألف وتسعمائة واثنان سائحا فقط ( السياحة بالأرقام ١٩٩٩ ) .

وهناك العديد من الأسباب التي قد تشكل مشاكل

والتي تعد من أكبر الشركات العاملة في السوق المصري حيث تتوفر دراسة عن اتجاهات حركة السفر من السوق البريطاني للمقاصد المختلفة ولها لا تتضمن أيضا ذكر للمقصد المصري .

٣ - قامت الباحثة بعمل مسح لبعض شركات السياحة في الـ High Street في مدينة جيلفورد وكذلك تم تصفح بعض الكاتولوجات الخاصة بها والتي تقوم بعرض البرامج السياحية للمقاصد المختلفة حيث ظهر أيضا ضعف تواجد البرامج السياحية لمصر بها .

كما سبق ذكره يتضح أن مصر لا تمثل مصدر ثقل كمقصد سياحي مستقطب للحركة السياحية البريطانية ، وهذا ما يؤكد أيضا الإحصاءات التي توضح حجم حركة السوق البريطاني للخارج وحجمه في مصر ، وهذا بالرغم مما تشكله مصر كمعصر جذب شديد بالنسبة للمواطن الإنجليزي ، وقد دفع هذا الباحث للتعق في هذا الشأن .

٤ - قامت الباحثة بزيارة مكتب هيئة التنشيط السياحي بلندن الذي يمثل مصر في إنجلترا ومقابلة مديرة المكتب للتعرف على وضع مصر كمقصد سياحي بالنسبة للسوق البريطاني ، وقد اتضح من خلال هذا اللقاء تواجد بعض المشاكل التي تواجه المكتب ومنها مشاكل بين طرفي التعامل المهني .

كما سبق تكون للدراسة الدافع للبحث وراء هذه النقطة بالتحديد :

### هدف البحث :

التعرف على المشاكل التي تواجه منظمي الرحلات البريطانية الشاملة في المقصد المصري بوجه عام ثم مع

كمعصر جذب بحضارتها العريقة وشعبها المضيف ، وذلك لكل من لم يسبق له زيارتها ، وأيضا من قام بزيارتها من قبل .

وقد دفع هذا الباحث للتعرف على الواقع الفعلي لوضع مصر في السوق البريطاني وتم ذلك من خلال :

١ - الاتصال بالمنظمة الرئيسية المسئولة عن عمل شركات ووكالات السفر والسياحة بانجلترا (ABTA) والتي تقوم بإصدار إحصاءات ودراسات خاصة بالسياحة من وإلى إنجلترا وكذلك كل ما يتعلق بعمل شركات ووكالات السياحة والسفر بها ، وقامت المنظمة بإرسال النشرات الخاصة بحركة السائح البريطاني للمناطق السياحية المختلفة من عام ١٩٩٣ الى ١٩٩٨ كأحدث دراسة متوفرة لديهم وذلك في سبتمبر ٢٠٠٠ .

- واتضح من خلال هذه الإحصائية عدم ذكر مصر كمقصد منفرد ولكنها تدخل ضمن دول الشرق الأوسط بالرغم من ذكر الدول الأخرى المنافسة في المنطقة كتركيا وقبرص واليونان ومالطا وإسرائيل .

- كما أوضحت الدراسة الصادرة من الـ (ABTA) عن رؤيا لاتجاهات الإجازات لعام ٢٠٠٠ تضمنت أيضا لأمم المقاصد السياحية للدول التي يسافر إليها السائح البريطاني (٢٠٠٠ ABTA) وقد رصدت الدراسة أهم هذه الدول وهي :

" إسبانيا - فرنسا - جمهورية أيرلندا - الولايات المتحدة الأمريكية - إيطاليا - هولندا - اليونان - تركيا - قبرص - دول الكاريبي " ومرة أخرى أيضا لم يرد اسم مصر في هذه الدراسة .

٢ - تم فتح الإنترنت على موقع شركة توماس كوك

الشركات السياحية المصرية وتقديم خدمات سيئة نتيجة تدنى الأسعار .

٣ - مشاكل خاصة بالعملاء والسلع السياحية المصرية من حيث عدم تطابق الجودة مع السعر والمغالة في بعض الأحيان في أسعار السلع .

ولتصميم الاستقصاء تم الاستعانة بالمراجع الخاصة بأعمال وتنظيم شركات ووكالات السياحة في السوق البريطاني وتم الأخذ في الاعتبار المشاكل السابق ذكرها ، كذلك فقد تم الحصول من المكتب المصري بلندن على القائمة الخاصة بمنظمي الرحلات الشاملة بالملكة المتحدة والتي تتعامل مع السوق المصري وكان إجمالي عددها ٧١ شركة .

#### الاستقصاء :

- تمت هذه الدراسة في الفترة من ٢٠٠٠/٩ إلى ٢٠٠١/٢ .

- تم حصر المشاكل ووضع المعايير لتقييمها ودراستها في الاستقصاء ، كما تم تعديل الاستقصاء أكثر من مرة وتم عرضه على أساتذة متخصصين في مناهج البحث في جامعة ساري Surrey بانجلترا لمراجعته ، وتم إرسال نسخة للمكتب السياحي المصري للتأكد من أنه يغطي جميع المشاكل المتوقعة والتي يتعرض لها منظمي الرحلات البريطانية الشاملة .

- تم إرسال عدد (عشر) استقصاءات لمنظمي الرحلات البريطانية الشاملة كدراسة استكشافية مسبقة تمهيدا لإرسال العدد الإجمالي . لم يتم الرد إلا بعدد

شركات ووكالات السياحة في مصر بوجه خاص وذلك من خلال دراسة ميدانية بهدف رصدتها لتأثير السلبى الذى قد تسببه لهذا السوق العام بالنسبة لمصر .

#### منهجية البحث :

يتبع البحث المنهج الاستكشافى والوصفى للتعرف على المشاكل التى تنشأ بين الطرفين ، ويتضمن الدراسة الوصفية عرض لبعض الإحصاءات المتاحة عن حركة السوق الانجليزى ووضع مصر فيه .

أما الدراسة الرئيسية فهي دراسة ميدانية تمت من خلال تصميم استقصاءات وزعت على منظمي الرحلات الانجليزية الشاملة التى تتعامل مع السوق المصري للتعرف على أسباب المشاكل التى تواجهها فيه .

وقد تم اختيار المجتمع الكلى للدراسة حيث أن حجمه صغير ولا يتطلب الأمر اختيار عينة منه أما النطاق الجغرافى فشمل المملكة المتحدة بأكملها ، وتم وضع عناصر كمعايير للدراسة والتقييم .

#### الدراسة الميدانية :

- شملت الدراسة الميدانية زيارة مكتب هيئة التنشيط السياحي المصري بلندن للتعرف على حجم ونوع المشاكل التى تواجه هذا السوق في مصر ، كما أجرى حوار مع مدير المنتج المصري بشركة توماس كوك ، ومن خلال هذا تم حصر هذه المشاكل والتي تمثلت في :

١ - تدنى مستوى الخدمة الفندقية وعدم مطابقتها لتوقعات السائح البريطانى .

٢ - عدم الالتزام لتنفيذ البرنامج السياحي من قبل

إجابتين فقط .

### تحليل الاستقصاء :

- تم تقسيم الاستقصاء الى جزئين رئيسيين :

الجزء الأول : وينقسم الى قسمين القسم الأول وهو خاص بالتعرف على الخلفية الخاصة بالشركة ( نوع الشركة - حجم العمل - بدء النشاط في مصر - طريقة العمل في السوق المصري .

أولاً : القسم الأول ويشمل الآتي :

١ - نوعها ( متعددة الجنسيات - قومية متعددة النشاط - إقليمية متعددة النشاط - مستقلة ) ، ويعود هذا التقسيم لأنواع الشركات طبقاً للقواعد المنظمة بالمملكة المتحدة الخاصة بذلك ، وتنقسم أنواع الشركات في السوق البريطاني طبقاً لحجم العمل وطبقاً للنشاط السياحي .

وتنقسم الشركات البريطانية طبقاً لحجم العمل (Renshaw, M., 1997) :

١ - شركة متعددة الجنسيات Multinationals حيث تتواجد مكاتبها السياحية حول العالم .

ب - شركات قومية متعددة النشاط National Multiples حيث تتواجد أفرع لها في جميع أنحاء المملكة المتحدة .

ج - شركات إقليمية Regional Multiples حيث يتواجد لها أفرع تتركز في إقليم واحد في المملكة المتحدة .

- روعيت آراء المتخصصين في مناهج البحث وإجابات الدراسة الاستكشافية حتى تم إخراج الاستقصاء بالشكل الحالي ، تم تقسيم الاستقصاء إلى عدة أجزاء ، يقيس كل جزء منها أحد المتغيرات المطلوب التعرف عليها في الدراسة .

- قامت الدراسة بإرسال (واحد وسبعين) استقصاء بالبريد المستعجل .

وتم الحصول على عدد ٢٩ إجابة + ٢ اعتذار وتمثل إجمالي عدد ٣١ صحيفة استقصاء وهي تمثل نسبة ٤٠,٨٪ من العدد الإجمالي وهي نسبة أقل من ٥٠٪ من استجابة الشركات التي تتعامل مع السوق المصري وهذا هو أقصى عدد تمكنت الدراسة من الوصول إليه بعد محاولات عديدة شملت إرسال الاستقصاء مرتين بالبريد المستعجل ثم بالفاكس ثم الاتصال ، وتعد هذه النسبة نسبة صالحة بالنسبة للاستقصاء الموزع بالبريد حيث تشير المراجع العلمية أن نسبة ٣٠٪ من إجمالي عدد الاستقصاءات الواردة بالبريد تعد صالحة للدراسة .

(For postal surveys a response rate of approximately 30% is reasonable "Own & Jones 1990", "Sannders,1997").

- ويعد تجميع الاستقصاءات وفرزها وجد أن بعض الاجابات لم تستكمل ولكنها لا تؤثر على نتائج الدراسة الاجمالية ، وقد تم مراعاة هذا العنصر في تحليل الاستقصاء .

عمل المنشأة والفترة التي قضتها في التعامل مع السوق المصري ، مما يعطى انطباعاً بالثقة في المعلومات وفي نتائج الدراسة في حالة التعامل طويل المدى .

أما بالنسبة لحجم عمل الشركة فقد تم استبعاد تقييم التعامل بالعائد المادى وهو الأرجح في التقييم لاعتقاد الباحث أن الشركات قد لا ترحب بالإجابة عليها وقد تستثنى إجابته لذا تم التقييم من خلال حجم العمل .

#### ثانياً : القسم الثانى :

يوضح النشاط الخاص بهذه الشركات في مصر ونستطيع ان نستخلص منه أهم أنواع الأنشطة السياحية التى تتطلبها وتمارسها ، ومن خلال التعرف على حجم الشركة وعدد سنوات خبرتها في التعامل مع السوق المصرى ونوع نشاطها ( من القسم الأول نستطيع ان نتوصل الى صورة أوضح في التقييم ) .

الجزء الثانى : ( وهو يتكون من القسمين الثالث والرابع والخامس ) .

#### ثالثاً : القسم الثالث :

يقيس مشاكل التعامل مع المقصد عموماً حيث يشمل الخدمات الرئيسية التى تقدم الى السائح وذلك للتعرف على المشاكل التى تواجه السوق البريطانى بصفة عامة .

- وقد شمل هذ القسم المشاكل التى تتعلق بالأغذية والمشروبات والأساليب الصحية والمناخ والمعلومات المتاحة عن مصر ، كذلك الأسعار والتسويق والبرامج الاختيارية والجودة بصفة عامة ووسائل الإقامة والالتزام بتزويج

د - شركات مستقلة Independents وإعادة يتواجد مكتب واحد أو عدة افرع يديرها مالكيها أو الشركاء المحليين ( Renshaw, M., ibid ) .

أما من حيث النشاط فهناك شركات لقضاء العطلات وشركات الرحلات الترفيهية ، وتمثل الشركات المستقلة الأغلبية العظمى من شركات قضاء العطلات ( التى تقدم الرحلات الشاملة ) ، بينما شركات الرحلات الترفيهية فالأغلبية العظمى منها هى شركات متعددة النشاط ( Multiples ) وعملها يشمل كافة الأنشطة السياحية . ( Renshaw, M. ibid )

كما تم تحديد أنواع الشركات السياحية التى تعمل فى إنجلترا بناء على حجم العمل حيث أن النشاط حدد له سؤال مستقل .

٢ - الفترة الزمنية التى قضتها في التعامل مع السوق المصرى :

( من ١ : ٢ سنوات ، من ٤ : ٦ سنوات ، من ٧ : ١٠ سنوات ، أكثر من ١٠ سنوات ) .

٣ - حجم عملها فى السوق المصرى من إجمالى حجم عمل الشركة :

( أقل من ١٠٪ ، من ١٠٪ : ٢٥٪ ، من ٢٦٪ : ٤٠٪ ، أكثر من ٤٠٪ ) .

٤ - طريقة العمل فى السوق المصرى ، وتكون إما من خلال مكتب يمثلها فى مصر ، أو من خلال شركة مصرية تتعاقد معها لتنفيذ البرنامج .

ومن خلال هذه الخلفية نستطيع أن نتعرف على حجم



الاجتماعية في مركز الاحصاء بمؤسسة الأهرام وتم استبعاد اجابات أخرى (Others) في القسم الأول والثالث والرابع من الاستقصاء وتم التعامل معها بنوداً ، وكذلك الجزء الخاص بالشرح لأسباب المشاكل لم تدخل في الترميز ( التوكيد) والتحليل ، وكذلك الجزء الخامس والخاص بالتعليقات الإضافية . وقد تمت الدراسة الاحصائية والتحليل من خلال النسبة المئوية الصحيحة (Valid Percentage) بعد استبعاد المفردات التي لم يتم الإجابة عليها ، وكذلك استخدمت مجموع التكرارات والمتوسط .

وقد قامت الباحثة في القسم الثاني من الجزء الثاني بقياس السؤال بطريقتين ، حيث أن بعض المستقصي منهم لم يجيبوا على السؤال بوضع ترتيب للأنشطة كما طلب منهم ، ولكن قاموا بالاختيار بالإشارة فقط بدون ترتيب ، وإذ تم التعامل مع الاجابات بتقسيمها الى قسمين :

**الطريقة الأولى :** حيث أجاب المستقصي منهم بوضع علامة على نوع النشاط دون ترتيب كما طلب منهم في السؤال .

**الطريقة الثانية :** من خلال الترتيب حيث يتم وضع ترتيب لنشاط الشركة طبقاً للأهمية .

وبناء عليه تم قياس هذا القسم بأسلوبين ، الأسلوب الأول ( نعم ) أو ( لا) للاختيار وكان عدد الاجابات ١٣ إجابة ، والجزء الثاني بالترتيب (Ranking) طبقاً للأهمية وكان عددهم ١٦ إجابة .

البرنامج السياحي وتسهيلات المطار والطيران الداخلي والنقل ، وملحق بالسؤال شرح للعوامل التي تمثل أكثر العناصر سبباً للمشاكل .

#### رابعاً: القسم الرابع :

فيتعرف على مشاكل الشركات البريطانية التي تتعامل مع الشركات المصرية ، والهدف هنا هو قياس وتقييم عدة عناصر رئيسية في هذا التعامل ومنها تقييم الأداء التكنولوجي في العمل - التعاقدات - جودة الخدمة - تنفيذ البرنامج - النقل - وسائل الإقامة - البرنامج - الأسعار - البرامج الاختيارية - أسعار التذاكر في المزارات السياحية ، ثم الأفراد التي يتعامل معها السائحون كالمرشد والسائق ومرافق المجموعة ، وكذلك إذا كان هناك مشاكل أخرى ، وملحق بالسؤال شرح للعوامل التي تمثل أكثر العناصر سبباً للمشاكل .

- وقد استخدم في القسم الثالث والرابع ( مقياس Itemized Scale ) ليقاس أي حكم على صورة الشركة وذلك من خلال قضيتين مختلفتين لصفتين ليرسم صورة واضحة ومؤثرة ، ويتم باستخدام الصفة الايجابية والسلبية للحصول على تقييم الحالة .

#### خامساً: القسم الخامس :

فخصص للتعليقات الإضافية بالنسبة لأسباب المشاكل التي تواجه الشركات الانجليزية في السوق المصري .

#### التحليل والدراسة الاحصائية :

تم إجراء التحليل باستخدام النظام الاحصائي للعلوم

## اجابات الاستقصاء :

الجزء الاول ( القسم الاول ) :

وبالتحليل كانت النتائج كالتالى :

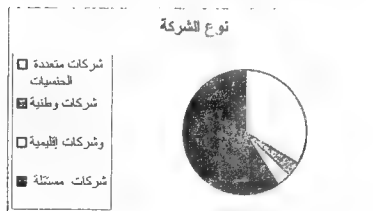
جدول ( ١ ) : النسبة المئوية والتكرار لامتواع الشركات البريطانية التى تتعامل مع السوق المصرى

نوع الشركة	عدد الإجابات	النسبة المئوية %
شركات متعددة الجنسيات	٩	٣٣,٣
شركات وطنية	٩	٣,٧
وشركات إقليمية	١	٣,٧
شركات مستقلة	١٦	٥٩,٣
الإجمالى	٢٧	١٠٠

\* ملحوظة : احتسبت النسبة المئوية بناء على العدد المتاح

- ويسدل هذا على أن أكثر عدد الشركات التى تتعامل مع السوق المصرى هى الشركات ( المستقلة ) .

رسم توضيحي يمثل جدول رقم (١)

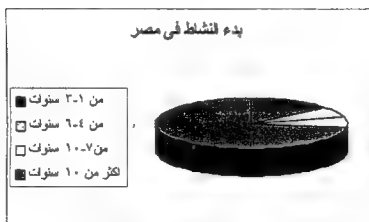


جدول ( ٢ ) التكرار والنسبة المئوية لبدء النشاط و العمل للشركة  
البريطانية في السوق المصري

بدء النشاط في مصر	(التكرار) عدد الشركات	النسبة المئوية %
من ٣-١ سنوات	٤	١٣,٨
من ٦-٤ سنوات	٢	٦,٩
من ١٠-٧ سنوات	٢	٦,٩
اكثر من ١٠ سنوات	٢١	٧٣,٤
الاجمالي	٢٩	١٠٠

ويسدل هذا الجدول على النسبة العظمى من الشركات البريطانية تعمل في  
السوق المصري منذ اكثر من ١٠ سنوات .

رسم توضيحي يمثل جدول رقم (٢)

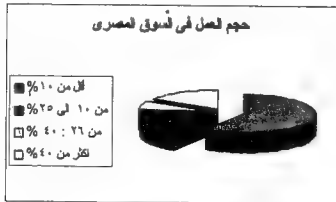


جدول ( ٣ ) التكرار والنسب المئوية لحجم عمل الشركات البريطانية في السوق المصري

النسبة المئوية %	(التكرار) عدد الشركات	حجم العمل
٥٨,٧	١٧	أقل من ١٠%
١٧,٢	٥	من ١٠ إلى ٢٥%
٦,٩	٢	من ٢٦ : ٤٠%
١٧,٢	٥	أكثر من ٤٠%
١٠٠	٢٩	الإجمالي

ويبدل هذا الجدول على أن النسبة العظمى من الشركات البريطانية يمثل حجم عملها في السوق المصري أقل من ١٠ % من إجمالي حجم عمل الشركة ككل .

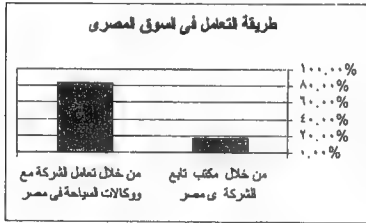
رسم توضيحي يمثل الجدول رقم (٣)



جدول ( ٤ ) التكرار والنسبة المئوية لإدارة وتنفيذ برنامج الزيارة  
للشركة البريطانية في مصر

إدارة البرنامج في مصر	( التكرار ) عدد الشركات	النسبة المئوية %
من خلال مكتب تابع للشركة في مصر	٥	١٧,٢
من خلال تعامل الشركة مع وكالات السياحة في مصر	٢٤	٨٢,٨

وإجابات هذا السؤال تدل على اعتماد الشركات في السوق  
البريطاني على خدمات شركات ووكالات السياحة المصرية .  
رسم توضيحي يمثل الجدول رقم ( ٤ )



القسم الثاني : من الجزء الأول :

من خلال طريقتين ، وذلك نتيجة الحصول على اسلوبيين  
في الإجابة ، وبالتالي تم التحليل ثم الربط بين  
النتيجتين :

ويناقدش نوع النشاط الذي تمارسه الشركة  
البريطانية في السوق المصري ، وتم تحليل هذا الجزء

جدول ( ٥ ) تكرار الإجابات والنسب المئوية لها في اختيار الأنشطة التي تمارسها الشركات البريطانية في مصر ( بدون ترتيب )

النسبة المئوية % لاختيار النشاط	لا	نعم	النشاط
١٥,٤	١١	٢	المغامرات والسفاري
٨٤,٦	٢	١١	الثقافية والتاريخية
٦١,٥	٥	٨	الترفيهية والشواطئ
١٥,٤	١١	٢	الأعمال
٣٠,٨	٩	٤	الرحلات النيلية
٣٠,٨	٩	٤	أنشطة رياضية

ملحوظة : - تم حساب النسبة المئوية لكل نشاط على حده

يتضح من ذلك ان النشاط الثقافي يحتل المرتبة الأولى بالنسبة لنشاط الشركات البريطانية في مصر ،  
 يليه في الأهمية الشواطئ والترفيه ،  
 بينما الرحلات البحرية والرياضية تحتل المرتبة الثالثة .

جدول (٦) تكرار الإجابات والنسب المئوية لترتيب الأنشطة التي تمارسها الشركات البريطانية في مصر (طبقاً لأهميتها)

النشاط	لم يجب	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	السابعة	مجموع الاختيارات للمرتبة الأولى والثانية	النسبة المئوية %
المغامرات والسفاري	٥	٢	-	٤	٤	١	-	-	٢	٧
الثقافة والتاريخية	-	٥	٦	١	٢	٢	-	-	١١	٣٧
الشواطئ والترفيه	٣	١	١	٧	٢	١	-	-	٢	٧
الأعمال	٨	-	-	-	-	٣	٣	٢	-	-
الرحلات النيلية	١	٤	٩	-	١	-	١	-	١٣	٤٣
الأنشطة الرياضية	٦	٢	-	١	٢	٢	٣	-	٢	٧
المجموع									٣٠	

ويؤكد هذا أيضاً على أهمية النشاط الثقافي ، ما يعكس تطابق هذه الإجابة مع إجابة الجدول السابق .

ملحوظة : النسبة المئوية ( نسبة تقريبية ) وهي لمجموع الاختيار الأول والثاني بالنسبة للعدد الكلي للاختيارات الأولى والثانية .

يوضح لنا هذا الجدول أهمية السياحة الثقافية في السوق البريطاني حيث ان الرحلات النيلية واغلبها وان لم يكن بأكملها هي رحلات نيلية لزيارة الأقصر واسوان

الجزء الثاني: القسم الثالث:

جدول رقم ( ٧ ) التكرارات والمتوسط للمشاكل التي يواجهها السائح البريطاني في مصر ويقدم شكوى عنها لمنظم الرحلة الشاملة البريطاني

الترتيب	المتوسط	الاجمالي	الأقل مشاكل			مشاكل متوسطة الحدوث	الأكثر مشاكل			العنصر
			←				→			
			٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
٣	٣,٧٩٣	٢٩	٢	٤	٣	٩	٤	٢	٥	الطعام
٢	٣,٧٢٤	٢٩	٢	٤	٥	٥	٣	٦	٤	الأساليب الصحية
١٢	٥,٥٠٠	٢٩	١١	٥	٦	٥	-	٢	-	المناخ
١٣	٥,٥٨٦	٢٩	٧	١	٧	٤	-	١	-	توافر المعلومات
٩	٤,٥١٧	٢٩	٤	٢	١٢	٥	٢	١	٣	الأسعار
٦	٤,٣٧٩	٢٩	٢	٦	٤	١٠	٤	٢	١	التسوق
١١	٤,٨١٥	٢٧	٢	٧	٨	٧	-	٣	-	البرامج الاختيارية
١٠	٤,٧٠٤	٢٧	٢	٧	٨	٥	٢	٢	١	الجودة
٨	٤,٤٨٣	٢٩	٢	٦	٩	٤	٥	١	٢	وسائل الإقامة
٧	٤,٤٦٤	٢٨	٢	١	٣	٤	٤	٣	٢	توقيت البرنامج
٤	٣,٨٢٨	٢٩	٣	٤	٢	٥	٨	٥	٢	تسهيلات المطار
١	٣,٣٤٦	٢٨	٢	٣	٣	٥	٤	٧	٤	الطيران الداخلي
٥	٤,٢٥٠	٢٨	-	٥	٩	٧	٣	٣	١	وسائل النقل

حيثها ، وقد تم استخدام المتوسط الإجمالي للمشاكل التي تواجه الشركات للحصول على ترتيب للمشاكل الأكثر حدوثاً .

ويمثل الجدول السابق الشركات التي تواجه مشاكل أكثر تكراراً ، وكذلك الشركات التي تلقت شكوى متوسطة العدد والتي تلقت شكوى قليلة طبقاً لتكرار



(٢٧ : ٢٩) ويرجع هذا الفرق لأن بعض مفردات المجتمع لم تجب على بعض الأسئلة ، ويمثل هذا نسبة خطأ في النتائج تصل إلى حوالي ٦٠٪ ، وبالتالي يراعى أن النتائج قائمة على هذه النسبة من الخطأ ، ولم تستخدم الوسائل الإحصائية لعلاج هذه المشكلة حيث أنها تمثل نسبة صغيرة نستطيع أن نتغاضى عنها في التقويم لأنها إن تمثل فرقا كبيرا في توضيح المشاكل الأكثر أهمية والتي نود حصرها .

وبالتحليل الإحصائي ( باستخدام Itemized Scale ) لقياس المشاكل نجد أنه كلما كبرت قيمة المتوسط توضح قلة المشكلة والعكس صحيح فكلما كان المتوسط صغيرا أظهر لنا كبر حجم المشكلة .

وتوجد مشكلة صغيرة واجهت الدراسة حيث إن جمالي عدد الإجابات لم يكن موحدًا في جميع العناصر التي وضعت للتقييم والتي تراوحت ما بين إجمالي عدد

جدول رقم ( ٨ ) التكرار والنسب المئوية التقريبية للمشاكل الأكثر والمتوسطة والأقل حدوثًا طبقًا لعدد الشركات

العنصر	إجمالي الشركات التي تلقت مشاكل كثيرة ونسبتها المئوية %	إجمالي الشركات التي تلقت مشاكل أقل عدد ونسبتها المئوية %	إجمالي الشركات التي تلقت مشاكل قليلة ونسبتها المئوية %	إجمالي عدد الإجابات
الطعام	١١	٣٨	٩	٢٩
الأساليب الصحية	١٣	٤٥	٥	٢٩
المناخ	٢	٧	٥	٢٩
توافر المعلومات	١	٣	٤	٢٩
الأسعار	٦	٢١	٥	٢٩
التسويق	٧	٢٤	١٠	٢٩
البرامج الاختيارية	٣	١١	٧	٢٧
الجودة	٥	١٨,٥	٥	٢٧
وسائل الإقامة	٨	٢٧,٥	٤	٢٩
توقيت البرنامج	٩	٣٢	٤	٢٨
تسهيلات المطار	١٥	٥٢	٥	٢٩
الظهير الداخلي	١٥	٥٣,٥	٥	٢٨
وسائل النقل	٧	٢٥	٧	٢٨

(Others) في هذا القسم التعليقات التالية :

١ - ان المشاكل الصحية تتعلق بنوعية الأغذية والمشروبات وجودتها . كذلك ما يتعلق بتكرار الام بالمعدة للسائحين .

٢ - البيئة والمشاكل التي تتعلق بنقص التخطيط والحفاظ عليها .

٣ - المشاكل الخاصة بخدمات مصر للطيران .

٤ - مشاكل متعلقة بعنصر الامان ووسائل الإنقاذ حيث تم الإشارة إلى أن وسائل الإنقاذ تدار بخطورة مما يزيد من احتمالات الوفاة .

٥ - المشاكل الخاصة بالفنادق والمتعلقة بالفنادق ذات النجمتين والتي لا تلائم السائحين على الإطلاق .

وفي هذا الجدول يتم جمع الترتيب ( من الجدول السابق ) الأول والثاني والثالث والذي يمثل اكبر تكرار للمشاكل وكذلك جمع الترتيب الخامس والسادس والسابع باعتبار ان مجموعهم يمثل اقل تكرار للمشاكل واعتبار أن الترتيب رقم أربعة يمثل المرحلة المتوسطة وذلك لكل عنصر على حدة يوضح من خلال هذا التجميع ما يلي :

أن أكثر العناصر شكوى هي الطيران الداخلي وتسهيلات المطار ثم الوسائل الصحية والوقائية ثم الطعام ثم الالتزام بتوقيت البرنامج السياحي ثم المشاكل الخاصة بوسائل الإقامة ثم النقل ثم التسوق ثم ارتفاع الأسعار .

وقد رصدت الباحثة من خلال الإجابات لمشاكل أخرى

## جدول (٩) تكرار المشاكل التي تواجه الشركة البريطانية

عدد تكرارها	المشكلة
٧	المشاكل الخاصة بالوسائل الوقائية والصحية
٧	المشاكل الخاصة بالمطار والطيران الداخلي
٥	المشاكل الخاصة بصلاحيات الطعام
٤	المشاكل الخاصة بمستوى الخدمة ودرجة الفندق
٢	المشاكل الخاصة بالأسعار
٢	المشاكل الخاصة بالتسوق

- ٣ - مشاكل متعلقة بطلب  
المقشيش .
- ٤ - المغالاة في أسعار السلع  
المباعة للمسائحين من قبل البائعين  
المحليين .
- ٥ - ضعف الأساليب الصحية  
والوقائية وخاصة الرحلات  
النيلية .
- ٦ - الضغط على المسائحين  
للشراء في المحلات المختلفة وكذلك  
في شراء البرامج الاختيارية .
- ٧ - عدم كفاءة تسهيلات  
المطار .
- ٨ - زيادة الأسعار عام بعد عام .
- ٩ - تسهيلات ومستويات وسائل  
الإقامة ليست على الدرجة  
المطلوبة .
- ويعرض الجدول السابق المشاكل  
التي وردت في تعليقات السؤال  
المفتوح في القسم الثالث ، ويتضح  
من عرض الجدول السابق أن النتيجة  
تتفق مع الجدول السابق ذكره  
وقبله .
- التعليقات الخاصة بأسباب  
المشاكل التي أشير إليها في  
السؤال المفتوح ، وقد تم رصد  
الإجابات التالية :
- ١ - تكرار مرض المسائحين لفترة  
طويلة عند العودة لبلادهم .
- ٢ - توقيت شركة مصر للطيران  
( تأخير مغادرة الطائرات والتي نادرا  
ما تغادر في توقيتها المعلن  
عنها ) .

القسم الثاني : الجزء الرابع :

جدول رقم ( ١٠ ) التكرار والمتوسط للمشاكل التي تواجه منظمي الرحلات  
الشاملة البريطانية في التعامل مع شركات السياحة المصرية

العنصر	مشاكل متكرره الحدوث							الاجملى	المتوسط	الترتيب
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧			
الاداء التكنولوجى	-	٢	٥	٥	٩	٣	٢	٢٦	٤,٤٦٢	٤
التزامات العقد	١	٢	٦	٣	١٠	٢	١	٢٥	٤,١٦٠	٢
مستوى الخدمة	٢	٢	٣	٦	٥	٦	٢	٢٦	٤,٣٨٥	٣
تنفيذ البرنامج	١	١	١	٤	٤	١٣	٣	٢٧	٥,٢٢٢	١٢
وسائل النقل	٤	-	-	٤	٨	١٠	١	٢٧	٤,٧٠٤	٥
وسائل الإقامة	٢	-	٤	٣	١٠	٥	٣	٢٧	٤,٧٠٤	٦
المزارات السياحية	-	١	١	٥	٣	١١	٦	٢٥	٥,٤٨١	١٣
الاسعار	١	٧	١	٦	٩	١	١	٢٦	٣,٨٤٦	١
البرنامج الاختياري	-	-	٣	٥	٨	٥	٤	٢٥	٥,٠٨٠	١٠
تذاكر المزارات	-	-	٦	٣	٥	٧	٣	٢٤	٤,٩١٧	٧
المرشد السياحي	١	١	٢	٤	٩	٦	٤	٢٧	٤,٩٦٣	٨
السائق	١	١	١	٥	٨	٧	٤	٢٧	٥,٠٣٧	٩
مرافق المجموعة	٢	١	-	١	١١	٧	٤	٢٦	٥,١١٥	١١

ملحوظة : يمثل الرقم (١) اكثر المشاكل ورقم (٧) لا مشاكل .

عالية .

٥ - مشكلة زيادة الأسعار .

٦ - ارتفاع أسعار الفنادق .

٧ - زيادة الحجز للفنادق عن العدد الحقيقي المتاح لها من الغرف .

٨ - مشكلة عدم التزام شركة مصر الطيران بتوقيت السفر .

#### التعليقات الخاصة بالقسم الخامس :

وردت التعليقات الآتية والخاصة بمشكلة عمولة المرشدين وطلب البقشيش ، وكذلك إحراج السائحين لدفع مبالغ نقدية للتصوير غير القانوني ، أيضا تعديل العقد المبرم بين الشركة البريطانية والشركة المصرية بدون سابق انذار .

الدراسة بين المتغيرات المختلفة في البحث :

بالتحليل الإحصائي لدراسة العلاقة بين بدء النشاط ونوع النشاط في الشركات السياحية ، وذلك باستخدام أسلوب (Cross Tabulation) .

ومن تحليل الجدول السابق يتضح أن أكثر عناصر المشاكل تتواجد في الأسعار ، تليها الالتزام بتنفيذ العقد ، ثم أسعار تذاكر المزارات السياحية ، ثم الأداء التكنولوجي للشركة المصرية .

وتوجد نفس المشكلة في الترتيب مثل المشكلة التي وردت في تحليل المشاكل التي تواجه السائح في المقصد المصري ( جدول رقم ٨ ) ، حيث أن إجمالي عدد الإجابات لم يكن موحدًا في جميع العناصر التي وضعت للتقييم والتي تراوحت ما بين إجمالي عدد ( ٢٤ : ٢٧ ) وتمثل نسبة خطأ حوالي ١٠٪ ولذا يراعى هذا في النتائج وقد تم التعامل مع هذا القسم بنفس الأسلوب للجدول السابق .

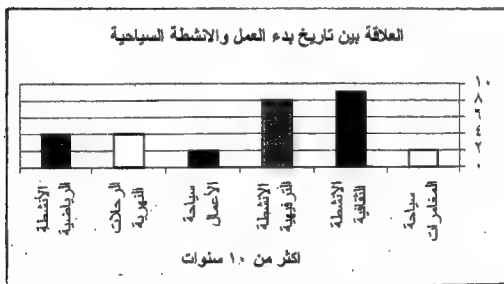
التعليقات التي وردت في السؤال المفتوح الخاص بهذا القسم لتحديد أسباب هذه المشاكل :

- ١ - أن الفنادق والمراكب العائمة تون المستوى .
- ٢ - استهلاك وقت طويل في تأشيرة الدخول .
- ٣ - ضرورة مراعاة أسعار تذاكر المزارات السياحية .
- ٤ - مراعاة الرقابة على الجودة حيث أن المنافسة

جدول رقم ( ١١ ) تكرار عدد الشركات والعلاقة بين بدء نشاط عمل الشركة البريطانية في مصر والأنشطة التي تمارسها.

تاريخ بدء العمل	نوع النشاط	التكرار
أكثر من ١٠ سنوات	سياحة المغامرات	٢
أكثر من ١٠ سنوات	الأنشطة الثقافية	٩
أكثر من ١٠ سنوات	الأنشطة الترفيهية	٨
أكثر من ١٠ سنوات	سياحة الأعمال	٢
أكثر من ١٠ سنوات	الرحلات النهرية	٤
أكثر من ١٠ سنوات	الأنشطة الرياضية	٤

رسم توضيحي يمثل الجدول رقم (١١)



الأولى في تعاملها مع مصر .

يتضح لنا أن تاريخ النشاط لأكثر من ١٠ سنوات

يحصل المرتبة الأولى في التعامل مع الأنماط المختلفة وترتيبها كالتالي :

٢ - المرتبة الثانية في التعامل مع الشركات (أكثر من ١٠ سنوات) هي الأنشطة الترفيهية وسياحة الشواطئ .

١ - الشركات التي تتعامل مع السوق المصري منذ

أكثر من ١٠ سنوات يمثل نشاط السياحة الثقافية المرتبة

٣ - المرتبة الثالثة في التعامل مع الشركات (أكثر من ١٠ سنوات) هي الرحلات النهرية والأنشطة الرياضية .

٤ - المرتبة الأخيرة تحتلها سياحة الأعمال وسياحة المغامرات .

٥ - المرتبة الخامسة تحتلها الأنشطة الثقافية والرحلات النهرية المرتبة الأولى .

٦ - المرتبة السادسة تحتلها الأنشطة الترفيهية والشواطئ المرتبة الثانية .

٧ - المرتبة السابعة تحتلها الأنشطة الرياضية المرتبة الثالثة .

٨ - المرتبة الثامنة تحتلها الأعمال المرتبة الرابعة .

٩ - المرتبة التاسعة تحتلها الأنشطة الرياضية المرتبة الخامسة .

١٠ - المرتبة العاشرة تحتلها الأنشطة الرياضية المرتبة السادسة .

١١ - المرتبة العاشرة تحتلها الأنشطة الرياضية المرتبة السابعة .

١٢ - المرتبة العاشرة تحتلها الأنشطة الرياضية المرتبة الثامنة .

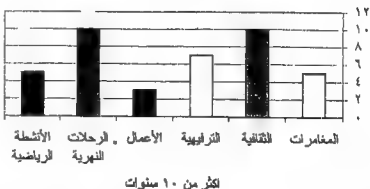
١٣ - المرتبة العاشرة تحتلها الأنشطة الرياضية المرتبة التاسعة .

١٤ - المرتبة العاشرة تحتلها الأنشطة الرياضية المرتبة العاشرة .

تاريخ بدء العمل	نوع النشاط	العدد
أكثر من ١٠ سنوات	المغامرات	٥
أكثر من ١٠ سنوات	الثقافية	١٠
أكثر من ١٠ سنوات	لترفيهية	٧
أكثر من ١٠ سنوات	الأعمال	٣
أكثر من ١٠ سنوات	الرحلات النهرية	١٠
أكثر من ١٠ سنوات	الأنشطة الرياضية	٥

رسم توضيحي يمثل الجدول رقم (١٢)

العلاقة بين تاريخ بدء العمل والأنشطة السياحية



ملحوظة : لم يتم

استخدام (Chi Squar)

لأن حجم العينة صغير ولا

تعطى نتيجة ذات معنى لذا

لا يمكن الاعتماد عليها في

النتائج .

جدول رقم ( ١٣ ) عدد الشركات البريطانية طبقا لحجم العمل بالربط للانشطة السياحية

العنصر	حجم العمل	العدد ( التكرار )
المغامرات	أقل من ١٠ %	٤
	من ١٠ الى ٢٥ %	٣
	من ٢٦ : ٤٠ %	١
	أكثر من ٤٠ %	٣
الثقافية	أقل من ١٠ %	٧
	من ١٠ الى ٢٥ %	٤
	من ٢٦ : ٤٠ %	٢
	أكثر من ٤٠ %	٣
ترفيهية	أقل من ١٠ %	٦
	من ١٠ الى ٢٥ %	٣
	من ٢٦ : ٤٠ %	١
	أكثر من ٤٠ %	٣
لاعمال	أقل من ١٠ %	٣
	من ١٠ الى ٢٥ %	٢
	من ٢٦ : ٤٠ %	١
	أكثر من ٤٠ %	٢
الرحلات النهرية	أقل من ١٠ %	٦
	من ١٠ الى ٢٥ %	٤
	من ٢٦ : ٤٠ %	٢
	أكثر من ٤٠ %	٣
لرياضية	أقل من ١٠ %	٤
	من ١٠ الى ٢٥ %	٢
	من ٢٦ : ٤٠ %	١
	أكثر من ٤٠ %	٣



وبدراسة الجدول السابق يتضح لنا ما يلي :

مع تحليل العلاقة بين تاريخ النشاط وحجم العمل

يتضح لنا ان حجم العمل أقل من ١٠٪ أكثر تكراراً مع الشركات التي تعمل أكثر من ١٠ سنوات والتي تمثل الأكثر تكراراً ايضاً .

١ - ان حجم العمل الأقل من ١٠٪ هو الأكثر تكراراً وان النشاط الأول مع حجم هذا العمل هو النشاط الثقافي .

جدول رقم ( ١٤ ) مجموع التكرارات لتوضيح العلاقة بين تاريخ نشاط

الشركة البريطانية في مصر وحجم العمل

٢ - النشاط الثانى هو الرحلات النيلية وكذلك الأنشطة الترفيهية .

٣ - النشاط الذى يحتل المرتبة الثالثة هو المغامرات وكذلك الأنشطة الرياضية .

٤ - النشاط الذى يحتل المرتبة الرابعة والأخيرة هو الأعمال .

ويؤكد هذا مرة أخرى نفس

النتائج السابقة .

جدول رقم (١٥) تكرار عدد الشركات لتوضيح العلاقة بين حجم

عمل الشركة البريطانية وكيفية العمل في السوق المصرى

يتضح ان العمل في السوق

المصرى للشركات التى حجم عملها اقل من ١٠٪ تعمل بكثافة أكثر من خلال التعاون مع شركات سياحة مصرية .

وتؤكد التحليلات السابقة (جدول ١٥ : ١٤) نفس النتائج التى توصلت لها الدراسة مسبقاً .

حجم العمل	تكرار شركات غير ممثلة في مصر وتعتمد على وكيل سياحي مصرى	تكرار الشركات الممثلة في مصر
أقل من ١٠%	١٣	٤
من ١٠ إلى ٢٥%		٥
من ٢٦ : ٤٠%		٢
أكثر من ٤٠%		٤
الإجمالي	٢٩	

## النتائج والتوصيات :

### النتائج :

اثبتت الدراسة السابقة ما يلي :

١ - ضعف حجم الحركة السياحية التي تخرج من السوق البريطاني إلى مصر ، فقد كان إجمالي حجم الحركة السياحية التي خرجت منه عام ١٩٩٨ حوالي ٨٧٢.٥ مليون سائح بينما استضافت مصر منها ٢٣٤.٩٠٢ سائح في نفس العام ، وهذا العدد لم يتغير كثيرا عام ٢٠٠٠ حيث تجاوزت إجمالي حجم الحركة السياحية من السوق البريطاني إلى المقاصد السياحية المختلفة ٥٢ مليون سائح وكان نصيب مصر ٣٣٦.٤٠٠ سائح فقط .

٢ - يمثل إنفاق السائح البريطاني المرتبة الثالثة في العالم بالنسبة لترتيب الجنسيات الأكثر إنفاقا في العام ، هي انفقوا ٣.٥٦ بليون دولار عام ٢٠٠١ .

٣ - يحتل السوق البريطاني المرتبة الرابعة بالنسبة للأسواق السياحية المصدرة للحركة السياحية إلى مصر .

٤ - بالنسبة لدراسة الشركات التي تتعامل مع السوق المصري يتضح لنا الآتي :

١ - أن أغلب الشركات التي تتعامل مع السوق المصري شركات مستقلة وتمثل نسبة ٩٩٪ من إجمالي عدد الشركات ، وتحمل الشركات متعددة الجنسيات المرتبة الثانية وتمثل نسبة ٣.٣٪ من إجمالي عدد الشركات .

ب - الشركات البريطانية التي تتعامل مع السوق المصري تعمل منذ فترة طويلة وتمثل الأغلبية بنسبة ٧٢.٤٪ من إجمالي الشركات التي تتعامل منذ أكثر من ١٠ سنوات في مصر ، ويؤكد هذا أن العلاقة بين السوق البريطاني والمقصد المصري علاقة امتدت لفترة زمنية طويلة وتعطى انطبعا بالمصادقية في المعلومات التي يتم الحصول عليها كنتيجة لخبرة هذه الشركات في السوق المصري .

ج - بالنسبة لحجم العمل فنجد أن حجم العمل يمثل أقل من ١٠٪ من إجمالي حجم عمل هذه الشركة وتمثل نسبة ٥٨.٦٪ من إجمالي عدد الشركات التي تعمل في السوق المصري ، ويوضح هذا عدم أولوية وأهمية المقصد المصري في السوق البريطاني والذي يعود للعديد من الأسباب التي تتطلب دراستها والإلمام بها والذي قد تكون منها المشاكل التي وردت في هذا الدراسة .

د - أن معظم الشركات البريطانية والتي تمثل نسبة ٨٢.٨٪ من إجمالي عدد الشركات ، تقوم بالحصول على خدماتها من خلال التعاقد مع شركات ووكالات السفر والسياحة المصرية ، ويدل هذا على الاعتماد الكبير على الشركات المصرية وأهمية الدور الذي تؤديه هذه الشركات ، ولذا فإن تواجد أي مشاكل بين الطرفين يؤدي بلا شك إلى سلبات تنعكس على حجم العمل وبالتالي على حجم الحركة السياحية الوافدة إلينا من هذا السوق .

هـ - اتضح من الدراسة أن أكثر نشاط تمارسه هذه الشركات هو السياحة الثقافية والتاريخية وكذلك الرحلات النهرية والتي يمثل أغلبها أيضا رحلات ذات نشاط ثقافي

- ١ - زيادة الحجز بالفنادق عن عدد الغرف المتاحة مما يسبب مشاكل في تنفيذ البرنامج .
- ٢ - مشكلة عمولة المرشدين .
- ٣ - مشكلة طلب البقشيش .
- ٤ - إحراج السائحين لدفع مبالغ نقدية للتصوير غير القانوني .

٥ - عدم تطابق الجودة مع السعر في السلع السياحية التي تباع للسائحين مع المغالاة في الأسعار وكذلك بيع بعض المنتجات المقلدة على أنها أصلية .

٦ - الطعام وأكثر مشاكله أنه غير صحي ويسبب مشاكل صحية للسائحين ، فقد ورد مرض السائحين لفترات طويلة وتكرار الشكوى من الم بالمعدة .

- أما المشاكل التي نادرا ما يرد عنها ذكر فهي في توافر المعلومات عن مصر والمناخ والبرامج الاختيارية التي تباع للسائحين ، كذلك ما يتعلق بالسائق والمرشد ومرافق المجموعة .

#### التوصيات :

- ١ - أبرزت الدراسة أهمية السوق البريطاني بالنسبة لمصر وكذلك أظهرت أن السوق البريطاني لازال يحتوي على فرصة كبيرة لاستقطاب حركة أكبر منها ، وخاصة أنه من الجنسيات ذوي الإنفاق العالي على المستوى العالمي ، ولذا توصي الدراسة بإعطاء أولوية لهذا السوق من خلال تواجد أكبر وتوجيه حملات تشييطلية لاستقطاب حركة مناسبة منه .

( رحلات الأقصر واسوان ) ، مما يظهر أهمية هذا النشاط كعنصر جذب رئيسي للسوق البريطاني ، وعلى السياحة الثقافية في الأهمية السياحية الترفيهية والشاطئية وذلك لما تتمتع به مصر من مناخ مناسب لهذه الأنشطة أغلب فترات السنة تقريبا ، بينما تحتل سياحة الأعمال المرتبة الأخيرة ، ويعود ذلك لأن معظم هذه الشركات تقوم ببيع برامج سياحية شاملة لا تناسب قطاع الأعمال .

٦ - اتضح وجود العديد من المشاكل التي تواجه الشركات البريطانية وتتمثل في :

أ - تذبذب الأسعار وارتفاعها وخاصة في الفنادق ،  
ب - ضعف الأساليب والوسائل الوقائية والصحية والتي تسبب مشاكل صحية للسائحين .

ج - تدنى مستوى الخدمات وجودة المنتجات السياحية بالمقارن بمثلثتها العالية وخاصة فيما يتعلق بوسائل الإقامة .

د - مشاكل الطيران المحلي وتوقيت السفر لمصر للطيران وتسهيلات التأشيرة .

هـ - عدم الالتزام بتنفيذ العقد المبرم بين الشركات البريطانية والمصرية والتعديل للعقد أحيانا بدون سابق إنذار .

و - ضعف مستوى الأداء التكنولوجي للشركات السياحية المصرية .

كما وردت الشكاوى التالية :

وزارة السياحة واتحاد الصناعات الصغيرة واتحاد المهن اليدوية وخلافه وذلك لحل المشاكل الخاصة ببيع منتج سياحي اصلي في جودته وسعر مناسب ، كذلك توحيد الاسعار طبقا للجودة حيث ان اختلاف الاسعار من بائع الى آخر يهز ثقة السائح في البائع المصري ، وكذلك يمكن لغرفة السلع السياحية مع وزارة السياحة ان تقوم بدور رئيسي في التوعية والإشراف والرقابة .

٧ - بالنسبة للفنادق يتطلب الامر التدريب المستمر للعاملين والارتقاء بمستويات الجودة لتناسب رغبات العميل ، مع الأخذ في الاعتبار مراعاة مستويات ودرجات وأسعار ووسائل الإقامة في الدول والمقاصد المنافسة لمصر .

٨ - مراعاة وضع سياسة سعرية موضوعية وملئمة لوسائل الإقامة تتناسب مع الاسواق المنافسة وجودة المنتج المصري .

٩ - وفيما يتعلق بالالتزام من الشركة المصرية في تنفيذ البرنامج السياحي فيجب حل هذه المشاكل بالالتزام بالتوقيت وتنفيذ مفردات البرنامج كما ورد بالعقد .

١٠- مراعاة تحديث تسهيلات وخدمات المطار المقدمة للسائحين والزام الشركة الوطنية بمراعاة الدقة بتوقيات السفر .

١١- ضرورة الاهتمام بالوسائل والأساليب الصحية التي تضمن سلامة وصحة السائحين .

واقع الامر أن السائح يشتري المنتج السياحي كوحدة واحدة سواء كان ما يتعلق بوسائل الإقامة أو المزارات

٢ - تمثل الشركات المستقلة والشركات متعددة الجنسيات الاغلبية العظمى من الشركات البريطانية التي تتعامل مع مصر مما يستوجب الاهتمام بها ويمتطلباتها ورغباتها لأنها ذات السيادة في التعامل في السوق المصري واعطاء الأولوية لتوثيق الصلة بهذا النوع من الشركات .

٣ - أوضحت الدراسة ان معظم الشركات البريطانية تتعامل مع المقصد المصري من خلال شركات ووكالات سفر وسياحة مصرية ، مما يتطلب ضرورة ازالة أى عوائق وحل أى مشاكل تعترض هذه الشركات حيث أن اكبر حجم للتعامل من السوق البريطاني يتم من خلال هذه العلاقة ، وان أى خلل سوف يؤدي الى سلبيات تنعكس على حجم العمل وحجم تدفق الحركة السياحية البريطانية الى مصر .

٤ - أظهرت الدراسة أهمية السياحة الثقافية في مصر . لذا يجب حل أى مشاكل تواجه الشركات البريطانية في ممارسة هذا النشاط ، كذلك بحث تطوير مفردات هذا النشاط حيث أنه يمثل عنصر الجذب الأول بالنسبة للسوق البريطاني مع العمل على جذب شريحة أخرى من السائحين البريطانيين وذلك بالتركيز على الأنماط السياحية في مصر .

٥ - مراعاة مستوى الجودة للخدمات السياحية لمواجهة المنافسة الشرسة التي يواجهها المقصد المصري من قبل المقاصد السياحية الاخرى .

٦ - الرقابة على المنشآت التي تباع السلع السياحية وذلك من خلال تضافر جهود كل من شرطة السياحة

Business pressm UK.

4 - Edwards, A., Graham, A., (1995), International Tourism Forcast to 2010, Travel & Tourism Intelligence p. 148, 165, 173, 179.

5 - Fink Arlene, (1998) conducting research litrature reviews "from paper to the internet", Sage puplications Inc. USA.

6 - Holiday statistics (1993-1998) ABTA information Bureau .

7 - Norusis, (1996), Advanced Statistics SPSS/Pct. SPSS Inc. Chicago, ML.

8 - Renshaw, M. (1997) the Travel Agent, Sce. ed., first published (1972), business education, publishers limited, Great Britain, p.19,20,22.

9 - Sannnders Dr. M., Lewis, Ph., Thornhill Dr. A., (1997), Research methods for business students, pearson professional limited, Great Britain, p.131.

10- Sekaran Uma (2000) research methods for business : A skill-bulding approach, third ed., Hohn Wiley & Sons, Inc., USA.

11- Tourism Highligts 2001 WTO.

السياحية أو خدمات المرشد أو السلع السياحية المشتراه ، ففي النهاية هي تمثل تجربة واحدة يقوم السائح بشرائها ، ولذلك يجب مراعاة الجوانب المختلفة في جودة هذا المنتج المركب .

وتقترح الباحثة أن تكون هناك أبحاث مستقبلية عن كل عنصر منفرد من المشاكل التي تواجه منظمي الرحلات الشاملة في مصر ، والتي هي في الواقع أيضا تعبر عن المشاكل التي تلقاها من عملائها زائري المقصد السياحي المصري ، حتى نستطيع أن نتعمق في المشكلة ونحلها تحليلا دقيقا للوصول للأسباب والحلول .

وتقترح الباحثة أيضا ضرورة البحث في القصور الخاص بحجم عمل الشركات الانجليزية في مصر حيث أثبتت الدراسة ان الاغلبية من هذه الشركات يمثل حجم عملها في مصر اقل من ١٠٪ ، وهي نسبة ضئيلة جدا تعكس لنا عدم أولوية مصر كمقصد سياحي للسوق البريطاني ، ولذا يعتبر الخوض في هذه المشكلة من الأمور العاجلة .

### المراجع الأجنبية :

1 - ABTA's view on the Holiday Treands for 2000 .

2 - Bouma, G., Athinson, G. (1997) A hand-book of social research, second ed., Oxford University press Inc., USA.

3 - Clark, M. Riley, M. Wilkie, E. Wood, R. (1998) researching & writing disertations in Hospitality & Tourism, International Thomson

### المراجع العربية :

\* السياحة بالأرقام ١٩٩٩ - وزارة السياحة ، ص ٢٧ ، ٢٦ ، ١٦ ، ١٣ ، ١٢

UniS



3 November 2000

University  
of Surrey

Guildford  
Surrey GU2 7XH, UK  
Telephone  
+44 (0)1483 878300  
Facsimile  
+44 (0)1483 878301

School of  
Management  
Studies for  
the Service  
Sector

Dear General Manager,

I am Dr. Wessal Abu Alam, a visiting research fellow in the School of Management Studies for the Service Sector, University of Surrey.

I am conducting a research project about business problems in Egypt, faced by UK tour operators. In this I am hoping to identify problems in dealing with Egyptian tourism. Your organisation has been recommended to me as a possible respondent, by Mrs. Samia Khafagy, the regional director of the Egyptian State Tourist Office

This study aims to find solutions that might help in improving business with Egypt.

Your answers will be vitally important to deal with the noted problems and therefore I will appreciate very much your kind help

The answers are strictly confidential.

Please would you try to return the completed questionnaire as soon as possible ideally within a week of receiving it.

Thank you very much for your time and co-operation

Yours faithfully.

Dr. Wessal Abu Alam  
(Tourism Department, Faculty of Tourism, University of Helwan-Egypt)  
Member of EATT & ETET

Hospitality Management  
Tourism Management  
Food Management  
Retail Management

## Part 1: Organisation Identification

### Section 1: Background Information

Type of organisation: (Please tick the appropriate answer)

Multinational ☐ National Multiple ☐ Regional Multiple ☐ Independent ☐

When did your organisation start business in Egypt?

1-3 years ago ☐ 4-6 years ago ☐ 7-10 years ago ☐ More than 10 years ago ☐

What proportion of your business is represented by travel to Egypt?

Less than 10% ☐ 10%-25% ☐ 26%-40% ☐ more than 40% ☐

How do you operate your programmes in Egypt?

The organisation maintains an office in Egypt ☐

The organisation uses the services of an Egyptian travel agent or tour operator ☐

### Section 2: Organisation Activities

Please rank the following in terms of their importance in your activities relating to Egypt, start with (1) as the most important for your organisation.

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Adventure & Safari          | <input type="checkbox"/> Business         |
| <input type="checkbox"/> Culture & Heritage          | <input type="checkbox"/> Cruises & Marine |
| <input type="checkbox"/> Recreation & Beaches        | <input type="checkbox"/> Sport Activities |
| <input type="checkbox"/> Others, please mention..... |   |

## Part 2: Problems & Difficulties

### Section 3: Clients' Problems

The following lists a number of aspects of travel business in Egypt, about which customers might have had problems. Please indicate with a circle how frequently you have experienced problems related to these aspects. If the item is causing a problem very frequently, choose a number on the far left of the scale (1). If it is very infrequently, pick a number from the far right (7). If in between, choose a number in the middle of the scale.

Very frequently 1 2 3 4 5 6 7 Very infrequently

1-Food & Beverage	1	2	3	4	5	6	7
2-Hygiene	1	2	3	4	5	6	7
3-Weather	1	2	3	4	5	6	7
4- Lack of knowledge about Egypt	1	2	3	4	5	6	7

5- Prices	1	2	3	4	5	6	7
6- Shopping	1	2	3	4	5	6	7
7- Options sold in the destination	1	2	3	4	5	6	7
8- Quality	1	2	3	4	5	6	7
9- Accommodation	1	2	3	4	5	6	7
10- Timing (programme punctuality)	1	2	3	4	5	6	7
11- Airport facilities	1	2	3	4	5	6	7
12- Domestic flights	1	2	3	4	5	6	7
13- Transportation	1	2	3	4	5	6	7

Others (please mention)

.....	1	2	3	4	5	6	7
.....	1	2	3	4	5	6	7

Please indicate reasons for the problems mentioned above. Write the number of the item as it has been classified above, then give the most important reason for the problem:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### Section 4: Business to Business Deficiency

In your dealings with Egyptian organisations, you may experience difficulties. The following provides a list of such possible problem areas. Use the scale 1 (very problematic), 7 (not at all problematic), please indicate with a circle, the extent to which your organisation has experienced the problems.

(If your office in Egypt has responsibility for some of the items in the list, please ignore these).

Very problematic	1	2	3	4	5	6	7	Not at all problematic
1-Technology performance	1	2	3	4	5	6	7	
2-Contract commitment	1	2	3	4	5	6	7	
3-Service quality	1	2	3	4	5	6	7	
4-Programme execution	1	2	3	4	5	6	7	
5-Transportation	1	2	3	4	5	6	7	
6-Accommodation	1	2	3	4	5	6	7	
7-Sightseeing programme	1	2	3	4	5	6	7	



8- Prices	1	2	3	4	5	6	7
9-Optional products	1	2	3	4	5	6	7
10-Sightseeing, ticket fares	1	2	3	4	5	6	7
11-Persons dealing with UK tourists):							
12- Egyptian tour guides	1	2	3	4	5	6	7
13- Egyptian bus drivers	1	2	3	4	5	6	7
14- Egyptian transfer operators	1	2	3	4	5	6	7
Others,( please mention):							
.....	1	2	3	4	5	6	7
.....	1	2	3	4	5	6	7
.....							

Please indicate reasons for the problematic items mentioned above. First write the number of the item as classified above, then give the most important reason for the problem.:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### Section 5: Additional Comments

Please make any additional comments in the space provided

.....

.....

.....

.....

.....

I sincerely appreciate your time & co-operation. Please check to make sure that you have not missed any questions, and kindly return the questionnaire in any one of the ways indicated overleaf:

Dr.W.A.Alam  
Visiting Research Fellow

**Dr.W.A.Alam**  
**Visiting Research Fellow**  
**School of Management Studies for the Service Sector.**  
**University of Surrey**  
**Guildford,**  
**Surrey, GU2 7XH**

**E-mail: [wesal\\_alam@hotmail.com](mailto:wesal_alam@hotmail.com)**

**Fax: 01483 876301 or 01483 876306**

November 2000



# اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

أُنشئ بقرار وزير الشؤون الاجتماعية رقم ٤٩ لسنة ١٩٦٨



د. حسين رمزي كاظم  
رئيس اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

- \* تخطيط وتنسيق السياسات العامة لخدمات التنمية الإدارية في مجالات الاستثمارات الإدارية والبحوث والتدريب التي تؤديها الجمعيات وتنمية التعاون الوثيق بينها .
- \* نشر الثقافة الإدارية وتنمية وتشجيع الاتصالات بين الجمعيات الأعضاء وبين مراكز ومعاهد البحوث المشغولة بالتنمية الإدارية .
- \* تشجيع وتوثيق التعاون بين الجهود العربية في مجالات التنمية الإدارية .

## أهداف الاتحاد

## اختصاصات الاتحاد

- (١) رسم السياسات والمخطط المشتركة بالتنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء .
- (٢) تقديم المساعدات الفنية في مجالات التنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء بما يحقق أهدافها المشتركة ويؤدي إلى تكامل الجهود وزيادة فعاليتها .
- (٣) تشجيع ونشر المؤلفات والبحوث والترجمات الإدارية .
- (٤) تنظيم وإقامة المؤتمرات والندوات دوريا بهدف توفير اللقاءات المنظمة بين القيادات الإدارية لتبادل الآراء وإثراء الفكر الإداري .
- (٥) حصر وتوثيق القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بمجالات التنمية الإدارية .
- (٦) تنظيم مشاركة وتمثيل الجمعيات في المؤتمرات والهيئات الدولية المعنية بالتنمية الإدارية .
- (٧) عقد بعض البرامج التدريبية في مجالات الإدارة المختلفة .
- (٨) تقديم المعاونة الفنية في مجالات الاستثمارات الإدارية والبحوث للدول العربية والافريقية .

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية - ٢ شارع الشواوي - القاهرة - الدور الثالث

تليفون : ٣٩٢٢٠٥١ - ٣٩٢٢١٠٠

ص . ب : ١١٥١١٨